



***A Gestão de Desempenho numa Empresa de
Consultoria de Recursos Humanos***

por

Nuno Miguel Lopes Veiga

Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão de Serviços

Orientadora: Professora Doutora Maria Teresa Campos Proença

Setembro 2016

“A Gestão de Desempenho é uma preocupação e, na nossa forma de ver a gestão de pessoas e de recursos, é impossível não haver monitorização do desempenho, não haver métricas, não haver comunicação do desempenho, não haver desenvolvimento de competências para impulsionar o desempenho, portanto é claramente uma área crítica para potenciar o talento e o crescimento e conseguirmos perceber acima de tudo o que fizemos menos bem para podermos melhorar. É uma área core dentro da empresa, é uma grande preocupação que temos.”

(Direção, Pessoas e Sistemas Norte, 2016)

Breve Nota Biográfica do Candidato

Nuno Miguel Lopes Veiga nasceu a 6 de maio de 1992 na freguesia de Ramalde, no Porto. Em 2011, foi colocado na Faculdade de Economia da Universidade do Porto na Licenciatura em Gestão, que concluiu em 2014.

Paralelamente à sua Licenciatura, fez parte de diversos organismos estudantis, nomeadamente o EXUP – *Experience Upgrade Program*, onde foi membro, diretor e advisor do Departamento de Formação e Desenvolvimento; a Associação de Estudantes da Faculdade de Economia do Porto, onde foi vogal do Departamento do Estudante; e a U.Dream, onde foi membro do Departamento de Recursos Humanos.

Em 2014, ingressou no Mestrado em Gestão de Serviços na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, onde também fez parte da Comissão de Acompanhamento. Durante este período foi também Monitor das “Oficinas de Verão” da Universidade Júnior da Faculdade de Economia do Porto, bem como voluntário no TEDxMatosinhos 2015.

Terminado o estágio curricular de conclusão de mestrado na Pessoas e Sistemas, continuou na empresa, assumindo funções de Controller de Gestão.

Agradecimentos

A elaboração de uma tese ou relatório de estágio é um trabalho extremamente solitário. Contudo, sem o apoio de algumas pessoas, o desenvolvimento deste documento teria sido impossível. Assim, agradeço...

... aos meus Pais e ao meu Irmão por terem estado sempre lá e me terem proporcionado todo este percurso.

... aos meus amigos Daniel Catalão, Manuel Pinto Gomes, Margarida Guimarães e Catarina Freitas pelo apoio, pela paciência e pelas palavras de motivação constantes.

... à Cláudia Pinto que fez com que o meu gosto pelos Recursos Humanos despertasse, tornou possível o estágio que deu origem a este relatório e teve sempre a palavra certa.

... às minhas colegas Alexandra Pinto, Filipa Pires, Maria Gonçalves e Madalena Abreu que me receberam e me ensinaram muito na Pessoas e Sistemas.

... às Professoras Teresa Fernandes e Raquel Meneses pelas palavras certas nos momentos certos.

... à Professora Teresa Proença pelo acompanhamento dado.

Resumo

Este relatório de estágio tem como objetivo apresentar uma análise sobre a gestão de desempenho de uma empresa de consultoria de recursos humanos.

De forma a tornar possível este objetivo, é feita a apresentação da empresa, uma revisão bibliográfica sobre gestão e avaliação de desempenho, que inclui a apresentação de diversas ferramentas de gestão de desempenho. Este trabalho foi orientado numa metodologia de investigação-ação e assente em instrumentos de análise qualitativa, que envolveu um conjunto de entrevistas e conversas informais com os colaboradores da empresa.

O relatório termina com a apresentação das principais conclusões do estágio, onde é feita a descrição das tarefas realizadas durante o estágio que contribuíram para a melhoria dos procedimentos de gestão de desempenho da empresa onde o mesmo se realizou, onde se incluem o Mapa de Controlo de Horas, o Mapa de Controlo de Projetos e o Mapa de Workflows. São apresentadas também as principais limitações deste estudo.

Face aos resultados obtidos, espera-se que a empresa continue a desenvolver o seu sistema de gestão de desempenho no âmbito da estratégia definida, sendo fundamental para o seu crescimento sustentado.

Palavras-Chave: Gestão de Desempenho, Consultoria de Recursos Humanos, Investigação-Ação.

Abstract

This internship report aims to make an analysis of the performance management of a human resources consulting company.

In order to reach this objective, the company's presentation was made in addition to a literature review of performance management and evaluation that included the presentation of several performance management tools. This work was oriented by a research-action methodology based on qualitative analysis tools, in which involved a number of interviews and informal conversations with the company's staff.

The report concludes with the presentation of the main findings of the internship that include a description of the tasks performed during it, which contributed to an improvement of performance management procedures of the company where thus was held. The main limitations of this study were also presented.

Given the results, it is expected that the company continues to develop its performance management system within the defined strategy, considering it is fundamental to its sustained growth.

Keywords: Performance Management, Human Resources Consulting, Research-Action.

Índice

1. Introdução	9
1.1. Contexto de Investigação	10
1.1.1. Tarefas Realizadas	11
2. Enquadramento Teórico	19
2.1. A Gestão de Desempenho	19
2.2. Surgimento da Gestão de Desempenho	23
2.3. Ferramentas de Gestão de Desempenho	24
2.3.1. <i>Framework</i> dos Sistemas de Gestão de Desempenho	26
2.4. Críticas à Gestão de Desempenho	31
2.5. Avaliação de Desempenho	33
2.6. Gestão de Desempenho em PMEs	36
3. Metodologia	38
3.1. Síntese dos Objetivos	38
3.2. Estratégia Metodológica	38
3.3. Procedimentos de Recolha de Dados	41
4. Resultados e Propostas de Ferramentas de Gestão de Desempenho	44
5. Conclusões e Reflexão Crítica	58
Bibliografia	61
Anexos	66

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Definições de Gestão de Desempenho	21
Tabela 2 – Críticas à Gestão de Desempenho	32
Tabela 3 – Críticas à Avaliação de Desempenho	35
Tabela 4 – Características e Consequências das PME's na G. de Desempenho	37
Tabela 5 – Questionários das Entrevistas à Direção e às Técnicas da PeS Norte	42
Tabela 6 – Algumas Conclusões das Entrevistas Realizadas	55

Índice de Figuras

Figura 1 – Relação Causa-Efeito no <i>Balanced Scorecard</i>	25
Figura 2 – <i>Business Excellence Model</i>	26
Figura 3 – <i>Framework</i> de Otley	27
Figura 4 – Alavancas do Controlo	28
Figura 5 – <i>Framework</i> dos Sistemas de Gestão de Desempenho	29
Figura 6 – Triângulo <i>Lewiniano</i>	40
Figura 7 – Mapa de Controlo de Horas (Página Inicial)	45
Figura 8 – Mapa de Controlo de Horas (Colaboradores & Projetos)	45
Figura 9 – Mapa de Controlo de Horas (Página de Registo de Horas)	46
Figura 10 – Mapa de Controlo de Horas (Versão Final)	47
Figura 11 – Mapa de Workflows (Página Inicial)	48
Figura 12 – Mapa de Workflows (Exemplo)	49
Figura 13 – Mapa de Controlo de Projetos (Página Inicial)	50
Figura 14 – Mapa de Controlo de Projetos (Página de registo)	50
Figura 15 – Mapa de Controlo de Stocks de Equipamentos de Trabalho	51
Figura 16 – Sugestão de alteração da organização da Pasta “Geral”	53
Figura 17 – Resultado da alteração da organização da Pasta “Geral”	53

1. Introdução

Face à situação económica atual de forte incerteza e ao contexto competitivo atual, é cada vez mais necessário um foco na gestão do desempenho das organizações e, conseqüentemente, dos seus colaboradores, uma vez que é destes que depende fortemente o desempenho da empresa como um todo, que se traduzirá em resultados, positivos ou negativos consoante esse mesmo desempenho. Esta realidade encontra-se bem espelhada no artigo *“Gestão de Pessoas em Tempo de Crise”* (Barroso, 2010, p. 30), onde a autora refere que *“o atual contexto económico exige, na agenda dos CEOs, um maior foco nas políticas de gestão de pessoas e de desenvolvimento de talentos. (...) Para se ser bem-sucedido num contexto de incerteza e assegurar uma posição competitiva forte e ágil no futuro, as lideranças precisam de identificar o que os seus negócios e colaboradores devem fazer de forma diferente.”*

A gestão do desempenho dos colaboradores torna-se particularmente importante em serviços, dada a sua inseparabilidade face ao prestador, ou seja, estes são produzidos e consumidos simultaneamente e necessitam da presença do prestador de serviço no momento do consumo, e, por outro lado, a sua variabilidade, i.e., a sua qualidade depende em parte de quem o presta (Kotler & Keller, 2012). Portanto, a qualidade dos serviços depende particularmente do desempenho do prestador, que deverá, desta forma, ser gerido e avaliado.

Este estágio decorreu numa empresa de serviços de consultoria na área dos recursos humanos e teve como objetivos: 1) apoiar a gestão de desempenho da empresa, 2) identificar indicadores e processos mais adequados para a gestão de desempenho dos colaboradores da empresa, bem como da empresa como um todo, 3) criar ferramentas de monitorização da atividade da empresa, e 4) criar ferramentas de gestão de desempenho.

Tendo em conta os objetivos em causa, primeiramente, neste relatório, é apresentado o contexto de investigação, que inclui a descrição breve das tarefas realizadas ao longo do estágio. Segue-se o enquadramento teórico do principal objetivo deste estágio, a apresentação da metodologia utilizada e, por fim, os resultados da investigação.

1.1. Contexto de Investigação

O estágio curricular, que surgiu no seguimento da oferta realizada pela empresa na Bolsa de Emprego da Faculdade de Economia do Porto, realizou-se entre outubro de 2015 e janeiro de 2016, num total de mais de 450 horas, na delegação do Porto da Pessoas e Sistemas – Consultoria em Gestão e Recursos Humanos, Lda.

A Pessoas e Sistemas (doravante PeS) é uma empresa de pequena dimensão que surgiu em 2005 na cidade de Lisboa, mais concretamente, na zona do Campo Grande, pela mão do Eng.º Carlos Valente e da Dra. Ana Paula Alves. Atua na área da consultoria e serviços em Gestão Integrada de Recursos Humanos, com especialização nas seguintes valências: Recrutamento e Seleção, Assessment Center, Formação, Coaching e Sistemas de gestão e organização.

A PeS tem como público-alvo *“as empresas e as pessoas que dentro delas têm um papel ativo nas mais diversas funções, sempre com o objetivo de avaliar e desenvolver competências de forma a gerar comportamentos ajustados às necessidades da organização”* (Pessoas e Sistemas, 2015) e tem como clientes, entre outros, a Universidade Católica do Porto, a EDP Portugal, o Banco de Portugal, a Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão (ESEIG), o Grupo RAR, a Fricon, a Carglass, a FREZITE, o Grupo JAP, a Centrocar.

Em 2013, foi criada a delegação do Porto, situada na zona das Antas, de forma a cobrir as necessidades das empresas da região norte do país, sendo gerida pela Dra. Alexandra Pinto e pela Dra. Filipa Pires, contando, ainda, com a presença de mais duas colaboradoras. A delegação tem vindo a crescer e a ter cada vez mais clientes, o que se traduz numa maior carga de trabalho, daí a necessidade de fazer crescer, também, a equipa, de forma a melhorar processos e aumentar a produtividade da empresa.

O estágio teve como objetivos acompanhar as atividades diárias da empresa (receção de candidatos, contactos comerciais, contactos de agendamento com candidatos, preparação de projetos de avaliação) e assistir/acompanhar entrevistas de seleção, aplicação de provas psicotécnicas e processos de avaliação (assessment center) ou outros projetos a decorrer, mas, sobretudo, contribuir para a melhoria de ferramentas de controlo e registo da atividade com vista à melhor monitorização e apoiar/desenvolver um projeto de avaliação de desempenho interno, o que será alvo de especial atenção neste documento.

1.1.1. Tarefas Realizadas

Ao longo do estágio curricular foram diversas as atividades das quais foi possível fazer parte, além das atividades relacionadas com o tema desta dissertação, que irão ser abordadas mais à frente neste documento. Estas abarcaram todas as áreas de atuação da empresa: recrutamento e seleção, formação, consultoria, *outsourcing*, *assessment center*, e todas as atividades de apoio administrativo. As referidas atividades encontram-se descritas, de forma breve, nesta secção.

Recrutamento e Seleção

1. **Anúncios** – durante o período de estágio, foi possível criar anúncios para colocar nas redes sociais de três ofertas de emprego em aberto.
2. **Triagem Curricular** – esta é a primeira fase de qualquer processo de seleção da PeS. Nesta, é feita uma seleção dos candidatos de acordo com determinados critérios pré-definidos de acordo com as competências técnicas necessárias à função em questão. Ao longo do estágio, houve necessidade de fazer por seis vezes esta triagem de acordo com as instruções dadas e com os critérios definidos.
3. **Pesquisa LinkedIn** – durante o período de estágio, fez-se também pesquisa no LinkedIn de potenciais candidatos a diversas funções em aberto em empresas clientes. O LinkedIn é uma ferramenta essencial para qualquer empresa, principalmente para empresas de recrutamento e seleção, dado tratar-se da principal rede social profissional.
4. **Entrevistas Biográficas** – as entrevistas biográficas são a segunda fase do processo de seleção da PeS e têm como objetivo um melhor conhecimento do percurso académico e profissional dos candidatos. Nestas é explanado o trajeto de candidato e é analisada a sua relação com a função a que se candidata. Com a presença nesta fase (em doze entrevistas) foi possível conhecer este tipo de entrevistas e a sua importância (a adequação das competências técnicas do candidato à função) e elaborar alguns relatórios destas entrevistas, o que permitiu adquirir competências na elaboração dos mesmos, de acordo com o modelo usado pela empresa.
5. **Entrevistas Baseadas em Competências** – estas entrevistas são a terceira fase do processo de seleção da PeS e referem-se a uma entrevista na qual o entrevistador, de acordo com uma lista de competências previamente definida, procura obter de cada candidato evidências (exemplos reais) que demonstrem a competência em análise. Com a presença nesta fase (em duas entrevistas) foi

possível conhecer este tipo de entrevistas, a sua relevância (necessidade de conhecer as competências pessoais e sociais do candidato associadas a ações passadas e verificar se estão de acordo com as necessidades para a função) e foi possível elaborar alguns relatórios destas entrevistas, o que permitiu adquirir competências na elaboração dos mesmos, de acordo com o modelo usado pela empresa.

6. **Role-Play** – o *role-play* é, muitas vezes, usado como última fase do processo de seleção da PeS (em alternativa a um exercício de análise ou um exercício de tarefas pendentes) e consiste numa simulação, onde o candidato interpreta uma personagem que é confrontada com um problema e com uma reunião com o cliente (interpretado pelo avaliador) ao qual se refere esse problema. Com a participação nesta fase (em quatro *role-play*) houve oportunidade de conhecer este método, de compreender o seu interesse (conhecer as competências pessoais e sociais do candidato em contexto real e perceber se se enquadram nas necessidades da função) e de elaborar alguns relatórios destas simulações, o que permitiu adquirir competências na elaboração dos mesmos, de acordo com o modelo usado pela empresa.
7. **Agendamentos** – durante o período de estágio houve a oportunidade de fazer diversos agendamentos (mais de 40 no total), quer via email, quer via telefone, o que permitiu contactar com diversos candidatos e agilizar a agenda da PeS de acordo com a disponibilidade destes. Os agendamentos via telefone permitiram, ainda, desenvolver a capacidade de comunicação por este meio, o que é fundamental para qualquer profissional.
8. **Emails** – houve, ainda, ocasião de enviar email aos candidatos de seis processos a informá-los do resultado da sua candidatura aos mesmos, sendo, neste caso, a não continuação no processo no qual estiveram integrados.

Base de Dados

1. **Candidatos** – a base de dados de candidatos da PeS é uma ferramenta essencial para a empresa, uma vez que possui os dados de todos os candidatos que enviam o seu CV para a mesma. Inclui dados como o nome, os contactos, a formação académica e a experiência profissional. Com estes dados é possível filtrar os candidatos de acordo com as necessidades. Ao longo do estágio houve oportunidade de reformular a base de dados de candidatos, tornando-a mais uniformizada e simples de usar, tendo no final desta reformulação dado uma

formação à equipa sobre como a usar. Também foi feita a atualização da base de dados com mais de 800 candidatos. Com estas tarefas foi possível compreender a importância desta ferramenta para a PeS, dado ser um dos instrumentos-base no início de cada processo de recrutamento e seleção, uma vez que é feita sempre uma triagem dos candidatos existentes na base de dados de acordo com a função à qual se refere o processo.

2. **Entrevistados** – a PeS possui, também, uma base de dados de candidatos que são entrevistados em cada processo. Nesta incluem-se dados como o nome, contactos, o processo e respetiva função no qual os candidatos estiveram envolvidos e a informação sobre se foram ou não enviados para o cliente. É uma ferramenta essencial para controlo do número de entrevistados em cada processo e para registar a data do feedback dado a cada entrevistado. Existiu a oportunidade de a atualizar com diversos processos (cerca de 50 candidatos), o que permitiu conhecer a ferramenta e a sua importância.
3. **Formandos** – a PeS possui, ainda, uma base de dados de formandos, onde coloca todas as pessoas que participam nas formações dadas pela PeS e por formadores contratados pela mesma, tratando-se, assim, de uma ferramenta essencial para controlo e para divulgação de futuras formações e *workshops*. Houve a oportunidade de a atualizar com várias formações (cerca de 75 formandos), o que possibilitou conhecer o instrumento e saber o seu relevo.

Assessment Center

1. **Preparação** – os Assessment Center são centros de avaliação de competências que são compostos por diversas fases: dinâmica de grupo, exercício de análise (um para um) e exercício de tarefas pendentes (individual). Nestes centros são avaliadas as competências previamente definidas de acordo com determinados comportamentos/ações em cada um dos exercícios. Ao longo do estágio existiu a oportunidade de preparar os materiais de cerca de 11 centros de avaliação, o equivalente a mais de 130 pessoas.
2. **Participação** – houve ocasião de participar, como observador, num dos centros de avaliação, onde foi possível perceber melhor os exercícios aplicados e o funcionamento dos mesmos. Estes centros são uma excelente ferramenta para qualquer empresa/universidade para conhecer e desenvolver as competências dos seus colaboradores/alunos.

3. **Debriefings** – após cada centro é feito um relatório individual dos participantes, em que se descreve a prestação dos mesmos em cada exercício, explicitando a sua avaliação em cada competência em análise, colocando evidências de ação que suportem as mesmas. Este relatório é, posteriormente, apresentado aos participantes numa reunião (*debriefing*) individual, onde são dados a conhecer os resultados da avaliação, bem como formas de melhorar o seu desempenho nas competências que necessitam de maior desenvolver. Durante o período de estágio existiu a possibilidade de estar presente em três *debriefings*, um dos quais em inglês, no qual houve uma participação mais ativa na condução do mesmo, apoiando a responsável pelo próprio. Nestes *debriefings* foi possível compreender a importância destes momentos, uma vez que se tratam de ocasiões de partilha de feedback com vista à melhoria dos participantes, o que é fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos. Acresce, igualmente, a participação na preparação dos materiais para onze *debriefings*, que incluiu a revisão de uma parte dos relatórios.

Testes Psicotécnicos

1. **Aplicação** – durante o período de estágio, foi possível estar presente, por 5 vezes, na aplicação de testes psicotécnicos, cujo objetivo é avaliar o raciocínio dos candidatos nas diversas dimensões: numérica, verbal, lógica. Estes testes são fornecidos pela SHL e estão aferidos à população portuguesa. Com a presença nesta atividade deu para perceber melhor o funcionamento e utilidade dos mesmos.
2. **Correção** – durante este período, houve possibilidade de corrigir, com o apoio de grelhas de resposta fornecidas, 20 testes psicotécnicos de cada uma das dimensões, o que permitiu conhecer melhor as provas e como é feita a sua avaliação.

Concursos Públicos

1. **Elaboração de Provas de Conhecimento** – estas provas têm por objetivo aferir o conhecimento dos candidatos a cargos da função pública num município sobre a legislação. Ao longo do estágio houve envolvimento na elaboração de provas para doze referências/funções diferentes, as quais eram constituídas por 50 ou 70 perguntas cada para serem respondidas em 1h30. Estas provas de conhecimento têm por base as informações constantes na legislação definida pelos avisos dos procedimentos concursais. Com a participação nesta atividade foi possível compreender este tipo de concursos públicos, bem como o seu funcionamento.
2. **Aplicação de Provas de Conhecimento** – existiu, também, a possibilidade de estar presente na aplicação das provas aos 93 candidatos, as quais se realizaram no município em questão, em dois dias, num total de 4h30.
3. **Correção de Provas de Conhecimento** – o processo finalizou-se com a correção das provas na qual houve, igualmente, envolvimento.
4. **Elaboração do Questionário da Entrevista Profissional de Seleção** – uma das fases dos concursos públicos consiste numa entrevista profissional de seleção, que tem como objetivo avaliar a experiência profissional e aspetos comportamentais evidenciados pelo entrevistado durante a entrevista, bem como compreender o nível de conhecimento da função a que o entrevistado se candidata. Assim, durante o período de estágio, houve a possibilidade de colaborar na criação do questionário da entrevista para 8 funções diferentes.

Outsourcing

1. **Recibos** – num dos meses do período de estágio, houve a responsabilidade de enviar os recibos de vencimento, por email ou correio, aos 22 colaboradores que a PeS tem em regime de *outsourcing* numa empresa cliente. Com esta tarefa, existiu envolvimento num processo crítico de qualquer organização, que são os salários dos seus colaboradores.
2. **Controlo de Stocks** – durante o estágio, houve necessidade de fazer o controlo de *stocks* dos equipamentos (roupa, calçado e proteções) dos colaboradores em regime de *outsourcing*, o que permitiu estar incluído em mais um procedimento fundamental para a empresa, uma vez que é essencial garantir *stock* de equipamentos para os seus colaboradores.

3. **Visita à Empresa** – houve, ainda, oportunidade de visitar uma vez a empresa cliente, o que permitiu ter um conhecimento *in loco* do trabalho realizado, bem como ter contacto com alguns dos colaboradores.
4. **Contacto** – durante o período de estágio, existiu a responsabilidade de contactar, igualmente, os colaboradores em regime de *outsourcing* para os informar sobre os seus turnos e as suas férias.

Formação

1. **Preparação** – outra das áreas de atividade da PeS na qual houve envolvimento foi a Formação, tendo preparado materiais para quatro formações diferentes sobre Microsoft Outlook, Gestão de Tempo (duas edições) e Equipas de Trabalho, os quais envolvem a ficha de inscrição dos participantes, a folha de presenças, a ficha de avaliação da formação e os slides da apresentação. Com esta atividade foi possível compreender o que é necessário fazer para preparar uma formação.
2. **Tratamento de Dados** – no fim da formação é necessário proceder ao tratamento dos dados da avaliação, tarefa que houve oportunidade de fazer relativamente às formações referidas no ponto anterior. Esta informação é de extrema importância para tomar conhecimento da opinião dos formandos sobre o tema, o formador e as condições da formação, o que será uma mais-valia para formações futuras e para a melhoria contínua.
3. **Dossier Técnico-Pedagógico** – houve, também, participação ativa na criação dos *dossiers* técnico-pedagógicos de várias formações. Este *dossier* inclui uma capa com o tema da formação e a sua duração, o conteúdo programático da mesma, uma folha de registo de presenças, fichas com os dados dos formandos, currículo do formador, questionário de feedback sobre a formação e os certificados, bem como a possível documentação de apoio à formação. Este *dossier* é fundamental, nomeadamente, em formações certificadas pela DGERT (Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho).

Consultoria de RH

1. **Participação** – a Pessoas e Sistemas durante o período de estágio esteve envolvida num processo de avaliação da liderança de uma empresa cliente, a qual numa primeira fase envolveu a aplicação de um questionário, em entrevista individual, a cerca de 160 colaboradores (entre operacionais e chefias) da empresa, em Portugal, no Brasil, em Espanha, na Alemanha, na Polónia e na República Checa. Durante o estágio, houve a oportunidade de participar em 5 dessas entrevistas, onde foi possível perceber como são aplicados este tipo de questionários.
2. **Agendamentos** – foi assumida a responsabilidade pelos agendamentos das cerca de 60 entrevistas a nível internacional, o que obrigou a um contacto com os responsáveis locais da empresa para marcação das mesmas através de email, telefone ou Skype, quer em português, quer em inglês.
3. **Preparação de Materiais** – existiu, igualmente, a responsabilidade pela preparação dos materiais, nomeadamente dos questionários nas diversas línguas, para a realização das entrevistas.
4. **Análise de Dados** – após as entrevistas, é necessário o tratamento dos dados recolhidos para que se possa tirar conclusões sobre os mesmos. Neste sentido, houve ocasião de fazer o tratamento dos dados quantitativos de todas as entrevistas, tendo havido a possibilidade de compreender de que forma se pode tirar conclusões através deste tipo de questionários.

Atividades Diversas

1. **Verificar Email** – durante o estágio, todos os dias, existiu a responsabilidade de verificar o email da empresa, dando seguimento a todos os emails, como currículos para colocar nas pastas dos processos respectivos, contacto de candidatos a pedir informações, entre outros. Com esta tarefa, existiu a responsabilidade de manter o email atualizado e sem respostas pendentes.
2. **Atendimento de Chamadas** – a partir da segunda semana de estágio, foi possível atender diversas chamadas, seja de candidatos, clientes ou colaboradores, dando resposta ou seguimento a todas elas. Com esta tarefa foi possível desenvolver a capacidade de comunicação e assumiu-se a responsabilidade de dar seguimento aos contactos recebidos pela empresa.

3. **Abertura da Empresa** – em 20 dias do período de estágio, existiu, também, a responsabilidade por abrir a empresa, o que implicou não só ter o comprometimento de guardar a chave da mesma, mas também fazer todos os procedimentos habituais no início de cada dia: ligar as luzes, abrir estores, ligar impressora, entre outras tarefas. Esta atividade, apesar de parecer simples, representa uma enorme responsabilidade e um grande voto de confiança por parte da empresa.
4. **Reuniões de Equipa** – todas as semanas, realizaram-se reuniões semanais, onde toda a equipa fica a par do ponto de situação de todos os projetos que estão a decorrer e são distribuídas tarefas para os dias seguintes de acordo com esses mesmo projetos. Estas reuniões permitiram ter o enquadramento de todos os processos em andamento na empresa, bem como dar opiniões e fazer questões.
5. **Emails Comerciais** – durante o período de estágio, houve lugar à elaboração e envio de emails para outras empresas com o objetivo de marcar reuniões para apresentar a PeS e os seus serviços. Destes emails resultou a marcação de uma reunião. Com esta tarefa houve, também, um contributo à vertente comercial da PeS. Foi também possível criar o postal e email de Boas Festas da empresa e a newsletter relativa a 2015 para uma base de dados de mais de 1500 empresas.
6. **Traduções** – houve, também, lugar à tradução de duas propostas para inglês a serem entregues a uma empresa multinacional cliente.

Todas estas atividades permitiram um aprofundamento de conhecimentos na área dos recursos humanos, bem como um maior entendimento do funcionamento e dinâmica da empresa, o que se tornou fundamental para a criação das ferramentas de monitorização e gestão de desempenho para a empresa, que irão ser apresentadas mais à frente neste documento.

2. Enquadramento teórico

The literature on performance management is eclectic, diffuse and confused. The definitive “general theory” of performance management remains elusive, and is unlikely ever to emerge. Important contributions can be found in fields as diverse as strategy, organizational behaviour, operations management, industrial economics and accountancy.

(Smith & Goddard, 2002, p. 253)

Nesta secção, vai ser definido o conceito de gestão de desempenho, de acordo com a perspetiva de diversos autores, como Rogers (1990), DeNisi (2000) ou Den Hartog et al. (2004), demonstrando a sua natureza multidisciplinar. Será feita, posteriormente, uma alusão ao surgimento desse conceito e à sua evolução ao longo do tempo. De seguida, são dadas a conhecer algumas ferramentas de gestão de desempenho, como o Balanced Scorecard e a *Framework* dos Sistemas de Gestão de Desempenho. Por fim, será feita uma abordagem às críticas à gestão de desempenho, bem como algumas referências à prática da avaliação de desempenho.

2.1. A Gestão de Desempenho

Gestão de desempenho e avaliação de desempenho são conceitos frequentemente usados de forma indistinta. Contudo, alguns autores (Camara et al., 2007), não os consideram sinónimos. Com efeito, a avaliação de desempenho consiste em “*fazer um juízo de valor sobre a contribuição do Colaborador no passado (ano anterior), com o objetivo de lhe atribuir uma classificação global de atuação*” (Camara et al., 2007, p. 411). Por outro lado, a gestão de desempenho é um processo mais complexo e exigente, incluindo, numa primeira fase, a definição de objetivos individuais e organizacionais alinhados. Depois, é necessário o acompanhamento do colaborador ao longo de todo o ano, com o objetivo de corrigir falhas e ajudar ao seu sucesso. Este ciclo termina com a avaliação final, de acordo com os objetivos pré-estabelecidos. (Camara et al., 2007)

Os sistemas de gestão de desempenho são fundamentais na gestão de Recursos Humanos. Primeiro, porque ajudam à validação dos métodos de recrutamento usados pela empresa. Depois, permitem “*medir o contributo individual e da equipa para o atingimento dos objetivos da Empresa e, ainda, gerir os sistemas de administração*

salarial, identificar o potencial dos empregados e diagnosticar as necessidades de formação” (Camara et al., 2007, p. 411).

A gestão de desempenho é um conceito bastante estudado na literatura, tendo já sido feitas diversas definições do mesmo. Por exemplo, Hartle (1995, p.12) define gestão de desempenho, numa perspetiva dos recursos humanos, como *“o processo de estabelecer uma compreensão partilhada sobre o quê e como deve ser atingido; uma abordagem à gestão de pessoas que aumenta a probabilidade de alcançar sucesso relacionado com o trabalho”*.

Na tabela 1 sumariam-se algumas definições do conceito de gestão de desempenho de acordo com a perspetiva de diversos autores. Podemos ver que é claro o foco dos autores no facto da gestão de desempenho ser um processo (ou conjunto de atividades) levado a cabo pela gestão com o objetivo de melhorar o desempenho dos funcionários, tendo em vista a eficácia global da organização. Estas atividades passam por planear e rever, como refere Rogers (1990), por definir objetivos, atribuir responsabilidades, medir o desempenho, transmitir informação para a tomada de decisão e pela responsabilidade externa, como refere Pollitt (1999), ou pelo acordo de objetivos, conhecimentos, competências e planos de desenvolvimento pessoal e profissional, como mencionado por Armstrong (2002).

Autor	Definição
Rogers (1990)	<i>Um conjunto integrado de processos de planeamento e de revisão para fornecer uma ligação entre cada indivíduo e a estratégia global da organização.</i>
Walters (1995)	<i>Orientar e apoiar os colaboradores no trabalho o mais eficaz e eficientemente possível de acordo com as necessidades da organização.</i>
Armstrong & Baron (1998)	<i>Abordagem estratégica e integrada de alcançar o sucesso sustentado das organizações através da melhoria do desempenho das pessoas que nelas trabalham, bem como do desenvolvimento das competências das equipas e dos colaboradores individuais.</i>
Pollitt (1999)	<i>Conjunto de cinco processos que ultrapassam os limites da organização: definir objetivos, atribuir responsabilidades, medir o desempenho, transmitir informação para a tomada de decisão e a responsabilidade externa.</i>
DeNisi (2000)	<i>Leque de atividades exercidas por uma organização para melhorar o desempenho de uma pessoa ou grupo, com o objetivo final de melhorar a eficácia organizacional.</i>
Armstrong (2002)	<i>Meio de obter melhores resultados da organização, equipas e indivíduos. É o acordo de objetivos, conhecimentos, competências e planos de desenvolvimento pessoal e profissional. O foco está em melhorar a aprendizagem, o desenvolvimento e a motivação.</i>
Den Hartog et al. (2004)	<i>Processo integrado no qual os gestores trabalham com os seus funcionários para definir expectativas, medir e rever resultados, e recompensar o desempenho, de forma a melhorá-lo, com o objetivo último de afetar positivamente o sucesso organizacional.</i>

Tabela 1 – Definições de Gestão de Desempenho, Elaboração Própria

A gestão de desempenho individual, de acordo com o modelo “soft” da gestão de recursos humanos (Storey, 1987), é manifestada pela implementação de processos de gestão de desempenho relacionados com planos de desenvolvimento pessoal, abordagens baseadas em competências ou avaliação de 360 graus. Assim, vemos que esta perspetiva se relaciona mais com o lado comportamental do indivíduo. Por outro lado, de acordo com o modelo “hard” (Storey, 1987), estes processos serão, frequentemente, orientados para a recompensa, o desempenho do indivíduo é medido de acordo com objetivos individuais relacionados com classificações e remuneração, traduzindo-se, por exemplo, em sistemas de “pagamento por resultados” e abordagens baseadas em comissões. Desta forma, esta perspetiva relaciona-se com os resultados do indivíduo.

Para Smith & Goddard (2002), há quatro categorias de ação que constituem a gestão de desempenho, seja individual ou organizacional, as quais devem ser integradas como um todo coerente com vista ao sucesso do sistema: 1. formulação da estratégia para determinar o que constitui o desempenho; 2. desenvolvimento de instrumentos de medição do desempenho; 3. aplicação de técnicas analíticas para interpretar as medidas; e 4. desenvolvimento de instrumentos desenhados para encorajar respostas apropriadas da organização à informação de desempenho.

Da mesma forma, Aguinis (2009) considera que existem 6 passos na implementação de um sistema de gestão de desempenho organizacional e individual, que vão de encontro aos referidos por Smith & Goddard (2002), e são eles (1) a formulação dos pré-requisitos relacionados com a missão e visão da organização e o conhecimento da função em questão, (2) o planeamento do desempenho, isto é, a definição dos objetivos a serem alcançados, os comportamentos a ter e o plano de desenvolvimento, (3) a execução do desempenho, que é a fase em que o colaborador põe em prática os comportamentos definidos na fase anterior e tentar alcançar os objetivos estabelecidos, (4) a avaliação do desempenho, que consiste na apreciação sobre o cumprimento dos objetivos e dos comportamentos definidos, (5) a revisão do desempenho, que compreende uma reunião formal entre o colaborador e o gestor de forma a analisar a avaliação feita e a haver *feedback* sobre o seu desempenho, e (6) a renovação e recontratação do desempenho, que constitui o momento de fazer ajustes aos objetivos e comportamentos estabelecidos na fase de planeamento, de acordo com a informação recolhida na avaliação.

A gestão de desempenho organizacional está fortemente relacionada com a gestão de desempenho individual, já que as organizações são feitas por indivíduos, que

influenciam fortemente o desempenho da organização. Assim, o desempenho organizacional deve estar integrado com o desempenho individual, de forma a ser possível alcançar melhores resultados.

2.2. Surgimento da Gestão de Desempenho

Feita a definição do conceito de gestão de desempenho, torna-se também relevante compreender o seu surgimento. A gestão de desempenho surgiu como assunto de estudos académicos e de investigações em meados dos anos 90 do século passado (Thorpe & Beasley, 2004). Contudo, o estudo dos domínios mais aprofundados da melhoria do desempenho, como a gestão industrial ou a gestão de serviços tem uma tradição mais antiga. Desde então, a investigação nesta área tem crescido exponencialmente. A criação da *Performance Measurement Association* (1998) e da *British Academy of Management's Performance Management Special Interest Group* (2000) é indicativa da emergência e do crescimento do interesse neste campo (Thorpe & Beasley, 2004).

Os primeiros sistemas formais de acompanhamento apoiaram-se nos Princípios da Gestão Científica de Taylor, sendo conhecidos como sistemas de “classificação de mérito”. Contudo, estes sistemas foram criticados por serem subjetivos, uma vez que eram baseados na personalidade (Houldsworth & Burkinshaw, 2008). Esta abordagem acabou por ser uma mudança face aos sistemas de avaliação de desempenho existentes, relacionados com o *output* (por exemplo, o “pagamento à peça”). No seguimento das críticas referidas, surgiram os sistemas de “gestão por objetivos” (Humble, 1972), que eram processos de gestão de desempenho para gestores que tentavam ligar e integrar os objetivos estratégicos da empresa com o papel do gestor de forma a contribuir para a organização e para o seu desenvolvimento pessoal de gestão. Durante os anos 1990, a gestão de desempenho começou a ser vista como um processo essencial da gestão, devido, essencialmente, à pressão crescente da internacionalização e ao facto de as organizações começarem a operar em mercados globais e competitivos. A este nível, não só o “quê” do desempenho é expresso através de objetivos, mas também o “como” é expresso através de competências comportamentais, o que é, frequentemente, associado à gestão de desempenho baseada em competências. Esta gestão cria comportamentos integrados, ou seja, existe uma ligação entre o “como” e o “o quê” do desempenho, o que faz com que muitas organizações tentem e alcancem os benefícios potenciais da integração com outros aspetos do ciclo de gestão de pessoas (Houldsworth & Burkinshaw, 2008). À medida

que vamos avançando na integração da gestão de desempenho na organização, esta posiciona-se como um *driver* e um reforço da mudança organizacional, relacionando o desenho da função, as prioridades organizacionais, as competências, o reconhecimento do elevado potencial e as recompensas (Houldsworth & Burkinshaw, 2008).

2.3. Ferramentas de Gestão de Desempenho

São várias as ferramentas existentes para fazer a gestão de desempenho de uma organização, seja no âmbito da estratégia, do controlo de gestão ou numa vertente mais multidisciplinar. Thorpe & Clarke (2005), por exemplo, apresentam três exemplos de gestão de desempenho: o *balanced scorecard*, o valor acrescentado bruto e o *business excellence model* da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM-European Foundation of Quality Management). Ferreira & Otley (2009), por outro lado, criaram a *Framework* dos Sistemas de Gestão de Desempenho.

O *balanced scorecard* é baseado na premissa de que, enquanto o foco convencional do desempenho organizacional tendia a ser a base financeira, o que os gestores atualmente precisam é de um conjunto equilibrado ou balanceado de medidas de desempenho que se concentrem numa ampla variedade de aspetos da organização referentes às suas prioridades rumo ao sucesso (Thorpe & Clarke, 2005). Como consequência, os indicadores de desempenho precisam de ser equilibrados entre medidas financeiras, que avaliam os resultados das ações já tomadas, e não financeiras (operacionais), que são os *drivers* do desempenho financeiro futuro (Kaplan & Norton, 1992). Assim, o *balanced scorecard* é uma ferramenta estratégica que identifica e integra quatro maneiras diferentes de olhar para o desempenho, havendo, segundo os autores da ferramenta, uma relação de causa-efeito (figura 1) entre elas: financeira, processos internos, clientes, e aprendizagem e crescimento (Thorpe & Clarke, 2005).

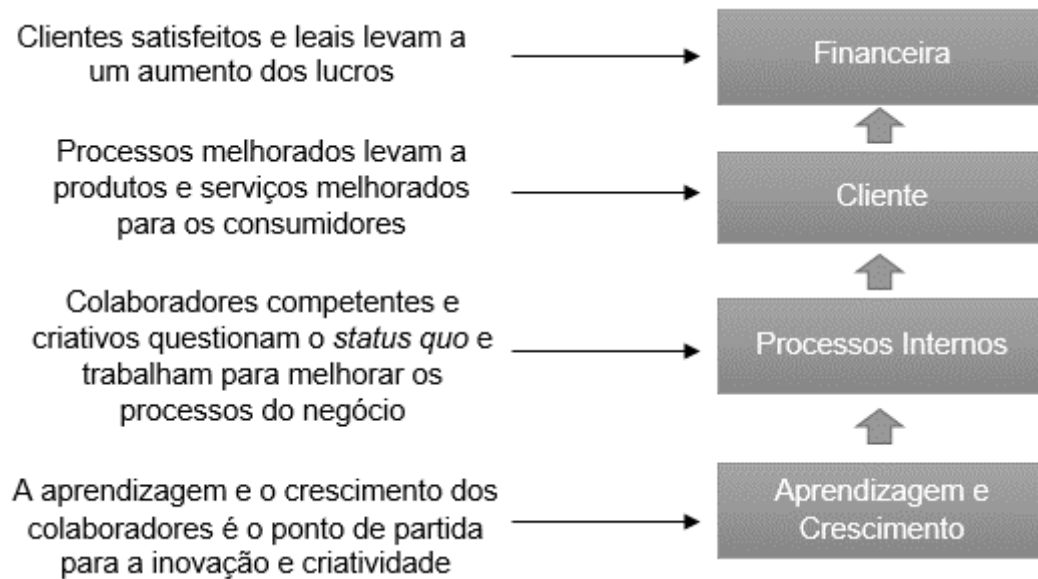


Figura 1 – Relação Causa-Efeito no Balanced Scorecard, Adaptado Balanced Scorecard Institute (2002)

Como podemos constatar da figura 1, todas as perspetivas estão relacionadas. Assim, colaboradores, processos e clientes devem estar alinhados para que se atinja os resultados financeiros a que se propõem.

Nørreklit (2000 e 2003), contudo, faz algumas críticas a esta ferramenta. Por um lado, a assunção de que existe uma relação causa-efeito entre os indicadores é falsa, dando o exemplo, de que a satisfação do cliente não está necessariamente relacionada com bons resultados financeiros, mas as ações que levam a um elevado nível de valor para o cliente a baixo custo já estão relacionadas com bons resultados, defendendo que há pouca evidência empírica que sustente a relação causal. Por outro lado, alguns dos conceitos e alegações do *balanced scorecard*, como o empowerment (presente na componente Processos Internos) ou a aprendizagem da organização (presente na componente Aprendizagem e Crescimento), são algo problemático porque não estão enraizados em algumas organizações. Nørreklit (2000 e 2003) defende, assim, que a popularidade desta ferramenta é apenas resultado de uma retórica persuasiva.

O valor acrescentado bruto, por seu turno, é uma medida da criação de riqueza da organização que permite ao gestor e aos outros stakeholders refletir sobre como o negócio deve ser estruturado de forma a acrescentar valor. O valor acrescentado bruto usa a mesma informação contabilística dos relatórios de contas da empresa, mas inclui não só o lucro, mas também as remunerações e as depreciações. Contudo, o uso do lucro como medida de desempenho pode trazer dificuldades associadas à distorção dos resultados, através de, por exemplo, o valor das depreciações. (Thorpe & Clarke, 2005).

Por fim, o *business excellence model* fornece uma visão holística da organização e pode ser usado para determinar como os diferentes métodos de gestão se encaixam e se complementam, podendo, portanto, ser utilizado em conjunto com qualquer outra ferramenta, com base nas necessidades da organização, como um quadro geral para o desenvolvimento de excelência sustentável (EFQM). É, essencialmente, um quadro baseado em nove critérios: cinco “facilitadores” (o que a organização faz) e quatro “resultados” (o que a organização atinge) (Thorpe & Clarke, 2005), e é, habitualmente, apresentado como na figura 2.

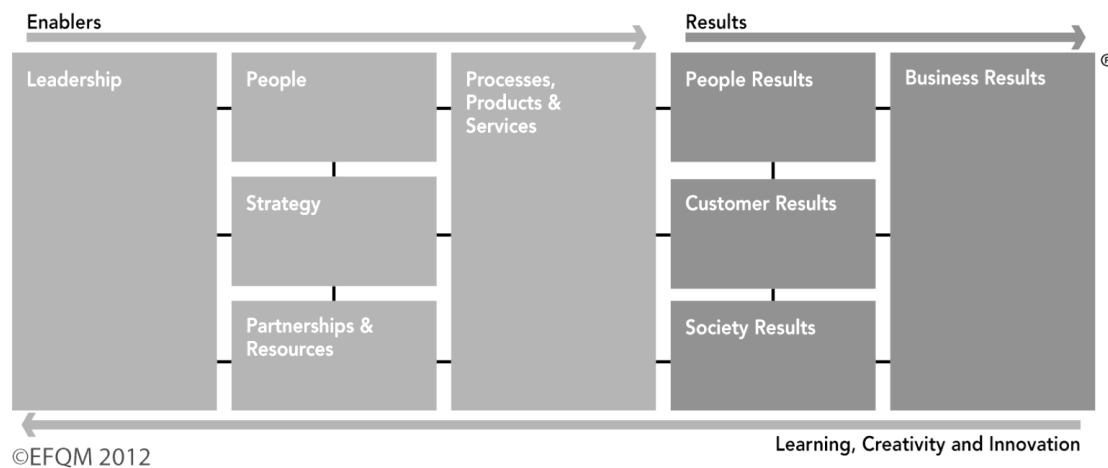


Figura 2 – Business Excellence Model, EFQM (2012)

2.3.1. *Framework* dos Sistemas de Gestão de Desempenho

Ferreira & Otley (2009, p. 264) veem os sistemas de gestão de desempenho como a “*evolução dos mecanismos, processos, sistemas e redes, formais e informais, usados pelas organizações para transmitir os principais objetivos e metas induzidos pela administração, para auxiliar o processo estratégico e a gestão contínua, através da análise, planeamento, medição, controlo e recompensa da gestão do desempenho e para apoiar e facilitar a aprendizagem organizacional e a mudança*”.

Os autores Ferreira & Otley (2009) consideram que o processo de gestão de desempenho é algo complexo, mas a investigação na área tende a ser baseada em simplificações (baseando-se apenas em alguns pontos, por exemplo), o que aumenta a ambiguidade e os conflitos entre os diferentes estudos, por usarem simplificações e não toda a complexidade do processo. Para mitigar esta situação, os autores criaram uma *framework* dos sistemas de gestão de desempenho de forma a descrever a estrutura e operação dos mesmos de uma forma mais holística.

A *framework* de Ferreira & Otley (2009) tem por base a *framework* sobre gestão de desempenho de Otley (1999) e os *Levers of Control* (alavancas de controlo) de Simons (1995).

A *framework* de Otley (1999) destaca cinco questões consideradas centrais pelo autor, que devem ser tidas em consideração como parte do processo de desenvolvimento de uma estrutura coerente dos sistemas de gestão de desempenho (Ferreira & Otley, 1999). Estas cinco questões (figura 3) vão, em parte, de encontro às fases do processo de gestão de desempenho referidas pelos autores Aguinis (2009) e Smith & Goddard (2002) atrás, e incluem a definição (1) de objetivos, (2) de estratégias e planos para os alcançar, (3) do nível de desempenho necessário, (4) das recompensas em caso de obtenção desses objetivos, e (5) dos fluxos de informação necessários para a empresa aprender com a sua experiência e os comportamentos tidos pelos colaboradores.



Figura 3 – Framework de Otley, Elaboração Própria

Por outro lado, Simons (1995) apresenta quatro alavancas ou sistemas de controlo (figura 4), que podem ser definidos como os “*procedimentos e rotinas formais baseadas em informação que os gestores usam para manter ou alterar os padrões das atividades organizações*” (Simons, 1995, p.5). A primeira das alavancas é o Sistema de Convicções que se traduz no propósito e objetivos da organização, associados à estratégia da mesma, definidos pela gestão, sendo comunicados através de credos e declarações de missão ou de propósito. A segunda alavanca é o Sistema de Limites, que estabelece fronteiras de conduta de negócio para a procura de oportunidades. A terceira é o Sistema de Controlo de Diagnóstico, que se materializa em sistemas de informação formais usados pelos gestores para garantir a realização dos objetivos

previstos. Por fim, os Sistemas de Controlo Interativo são igualmente sistemas de informação formais usados pelos gestores, mas com o objetivo de se envolverem regular e pessoalmente nas atividades de decisão dos subordinados, fornecendo temas para debater e motivar a recolha de informação fora dos canais rotineiros.

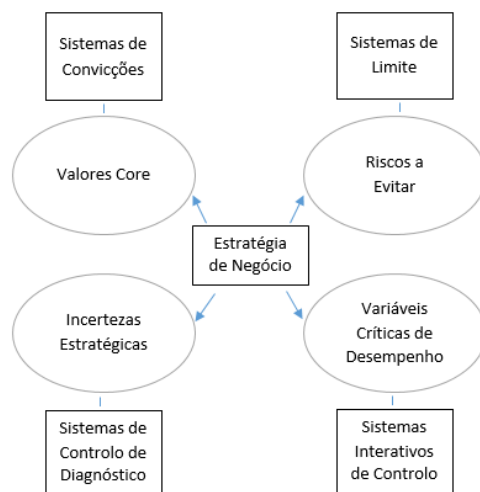


Figura 4 – Alavancas de Controlo, Adaptado Simons (1995)

É da junção das duas ferramentas anteriores que surge, então, a *framework* dos sistemas de gestão de desempenho (Ferreira & Otley, 2009), que tem como objetivos fornecer uma visão alargada dos aspetos-chave dos sistemas de gestão de desempenho e formar uma base para os investigadores desenvolverem. Esta *framework* traduz-se em doze questões, representadas na figura 5.

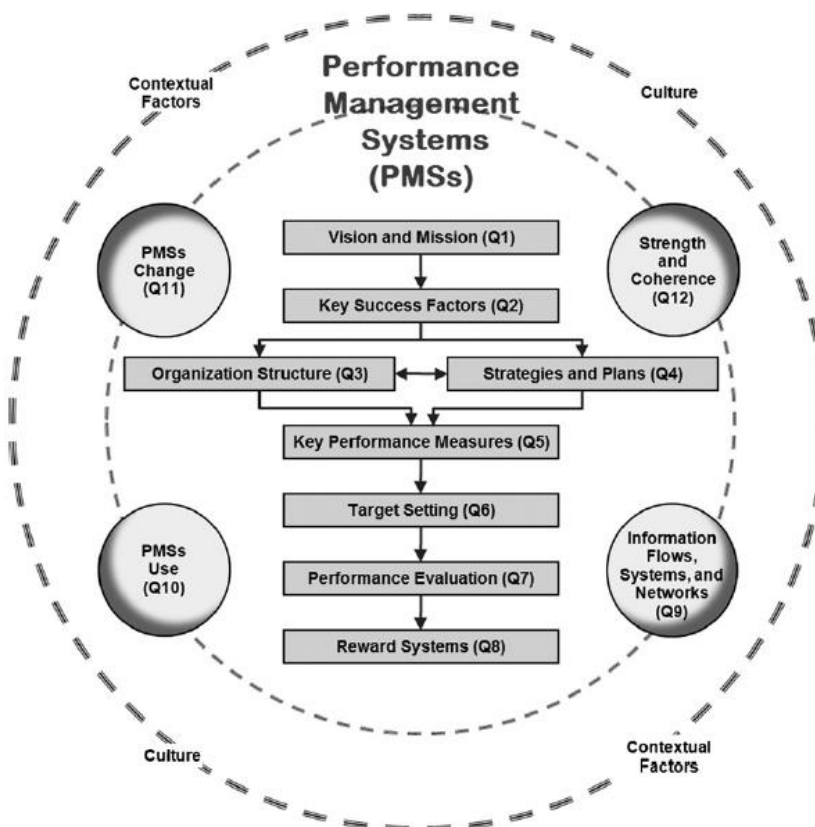


Figura 5 – *Framework* dos Sistemas de Gestão de Desempenho, Ferreira & Otley (2009)

A primeira das questões da *framework* pretende perceber de que forma os valores e propósitos da organização são estabelecidos e comunicados como meios de influência do comportamento dos colaboradores. A segunda refere-se aos fatores-chave de sucesso que são uma codificação da visão e missão da organização em termos concretos e num determinado período de tempo. A terceira relaciona-se com a estrutura organizacional da empresa, sendo um meio de estabelecer formalmente o papel de cada um na organização. A questão seguinte prende-se com as estratégias adotadas pela empresa para atingir os seus objetivos, estando o foco nas ações identificadas como chave para o sucesso da organização. A questão cinco foca-se nas medidas-chave de desempenho, financeiras e não financeiras, usadas para avaliar o sucesso no alcance dos objetivos. A sexta questão pretende perceber qual o nível de desempenho necessário para atingir os objetivos a que se propôs. A questão sete refere-se aos processos usados para avaliar o desempenho individual e da organização. A oitava questão prende-se com as recompensas dadas aos gestores e colaboradores caso estes alcancem os objetivos definidos. A questão seguinte diz respeito aos fluxos de informação disponíveis na empresa para suportar o funcionamento do sistema de gestão de desempenho. A décima questão foca-se no uso dado à informação recolhida

pelo sistema de gestão de desempenho. A questão onze pretende perceber quais as mudanças provocadas pela implementação do sistema de gestão de desempenho na organização. A última questão refere-se à força e coerência com que os vários componentes dos sistemas de gestão de desempenho, referidos nas questões anteriores, se relacionam entre si. A *framework* inclui ainda dois aspetos que não estão expressos pelas doze perguntas, sendo estes a cultura organizacional e os fatores contextuais (os externos que incluem, por exemplo, o ambiente externo e a tecnologia, e os internos, como a dimensão da organização, a sua história e o seu grau de formalização). Estes aspetos são vistos pelos autores como variáveis contingentes, estando mais relacionadas às razões pelas quais alguns sistemas de controlo são mais ou menos eficazes e não a características específicas do sistema de gestão de desempenho.

As questões listadas pelos autores (Ferreira & Otley, 2009) pretendem produzir importantes percepções sobre os vários aspectos da conceção e uso dos sistemas de gestão de desempenho, e formar uma estrutura coerente que pode ser utilizada para estruturar investigação neste campo, através da aplicação desta ferramenta noutros contextos e da sua melhoria, aperfeiçoando, igualmente, processos e práticas das empresas que a utilizem.

A *framework* de Ferreira & Otley (2009), à semelhança do Balanced Scorecard apresentado atrás, preocupa-se em procurar as causas e os efeitos entre os elementos do sistema de gestão de desempenho, adotando uma perspetiva multidimensional. Da mesma forma, esta ferramenta assemelha-se também ao *Business Excellence Model*, uma vez que dá também a oportunidade de ter uma visão holística da organização do ponto de vista da gestão de desempenho, tendo alguns dos indicadores em comum, como é o caso da estratégia ou dos resultados dos colaboradores. Por outro lado, o Valor Acrescentado Bruto pode ser um dos indicadores usados pela *framework* para avaliar o desempenho da organização em termos financeiros.

Assim, a *framework* apresentada por Ferreira & Otley (2009) é considerada por Cilliers (2012) a mais abrangente de todas as apresentadas, apresentando-nos quatro razões para esta consideração. Por um lado, a *framework* de Ferreira & Otley (2009) baseia-se na *framework* de Otley (1999) e o balanced scorecard foi desenvolvido como um sistema de gestão estratégico prático, enquanto as alavancas do controlo de Simons (1995) e a *framework* de Ferreira & Otley (2009) foram desenhadas para avaliar sistemas de gestão de desempenho já existentes. A *framework* de Ferreira & Otley (2009) é, também, a mais recente de todas. Por outro lado, o modelo balanced

scorecard foi avaliado negativamente por Otley (1999), por não mencionar a definição de metas, por negligenciar as ligações com estruturas de recompensa e por considerar o estabelecimento dos sistemas de informação e os ciclos de feedback um dado adquirido. Assim, é possível considerar que a *framework* é uma ferramenta mais abrangente e refinada. Cilliers (2012) acrescenta, ainda, que as alavancas do controlo de Simons (1995) foram incorporadas na *framework* de Ferreira & Otley (2009), por isso, é possível assumir que esta ferramenta inclui as melhores características da primeira. Por fim, a *framework* de Ferreira & Otley (2009) pode ter um impacto importante no pensamento e na investigação na área da gestão de desempenho e no controlo de gestão, conforme referido por Scapens (2009), uma vez que se trata da ferramenta mais abrangente e permite uma análise mais completa sobre esta problemática.

2.4. Críticas à Gestão de Desempenho

A gestão de desempenho é um processo bastante criticado na literatura. Houldsworth & Burkinshaw (2008) agregaram algumas das maiores críticas feitas à gestão de desempenho, as quais se encontram na tabela 2.

As críticas feitas pelos autores e apresentadas na tabela 2 são diversas, mas prendem-se com o excesso de burocracia introduzido por este processo, bem como pela natureza controladora do mesmo. São criadas, ainda, por vezes, divisões internas na organização e existe uma dificuldade em estabelecer critérios e avaliações de forma justa e objetiva.

Autor	Crítica
Fowler (1990)	O processo de avaliação de desempenho introduz burocracia e excesso de sistematização às organizações.
Kessler & Purcell (1992)	Os sistemas e processos de gestão de desempenho tornam-se disfuncionais em três áreas: o estabelecimento dos critérios de desempenho (dificuldades em estabelecê-los de forma justa e objetiva), a entrevista de avaliação (falta de objetividade) e a avaliação do desempenho (os gestores de linha podem não ser os melhores para avaliar o desempenho).
Townley (1993 e 1994)	A natureza controladora da gestão de desempenho, particularmente quando os indivíduos são classificados através de comparações com os pares ou com distribuições forçadas. São criadas divisões internas na organização.
Armstrong & Baron (1998)	A relação entre sistemas de gestão de desempenho eficazes e a melhoria do desempenho da organização é de difícil conclusão.

Tabela 2 – Críticas à Gestão de Desempenho, Elaboração Própria

Smith (1995) identificou oito “inimigos” da gestão de desempenho. O primeiro é a visão de túnel, que traduz a concentração em áreas que estão incluídas nos indicadores de desempenho, com a exclusão de outras áreas importantes não medidas. O segundo é a subotimização, que exprime a busca de objetivos locais estreitos por parte dos gestores em detrimento dos objetivos da organização como um todo. O terceiro, a miopia, traduz a concentração em questões de curto prazo em detrimento de considerações de longo prazo que podem apenas refletir-se nas medidas de desempenho daqui a muitos anos. Por outro lado, a fixação da medição, que expressa a busca do sucesso efetivo em detrimento do sucesso pretendido. O quinto, a deturpação, exprime a manipulação deliberada de dados pela equipa prestadora, incluindo contabilidade criativa e fraude, de modo a que o comportamento relatado seja diferente do comportamento real. Por outro lado, a interpretação errada, que traduz as inferências incorretas sobre o desempenho impostas pela dificuldade de contabilizar toda a variedade de potenciais influências numa avaliação de desempenho. O penúltimo são os jogos, que revela que alterar o comportamento de modo a obter vantagem estratégica, particularmente notório quando as metas são baseadas na melhoria ano-a-ano. Por fim, a ossificação, que traduz a paralisia organizacional provocada por um sistema excessivamente rígido de medição.

Estes problemas podem afetar a qualidade, objetividade e eficácia dos sistemas de gestão de desempenho caso não sejam ultrapassados. Deve, por isso, haver uma preocupação constante no combate a estes problemas, devendo, por exemplo, haver uma visão mais alargada e de longo prazo dos objetivos e devem ser tidas em conta possíveis interpretações erradas e deturpações das ações e dos resultados, tendo em vista um sistema de gestão de desempenho correto.

2.5. Avaliação de Desempenho

Feita a apresentação do conceito da gestão de desempenho, torna-se pertinente apresentar o conceito de avaliação de desempenho, uma vez que esta é uma das práticas de gestão de desempenho mais utilizadas, dado que traduz a gestão de desempenho dos colaboradores em números, tentando torná-la mais objetiva. DeNisi (2000) refere-se à avaliação de desempenho como o sistema através do qual uma organização atribui determinada pontuação para indicar o nível de desempenho de certa pessoa ou grupo. Por outro lado, Fletcher (2001) vê a avaliação de desempenho de forma mais ampla, como as atividades através das quais as organizações procuram

avaliar os funcionários e desenvolver as suas competências, melhorar o desempenho e distribuir recompensas.

Houldsworth & Burkinshaw (2008) referem que o desempenho é não só uma questão de resultados (o “quê” do desempenho, modelo “hard”), é também necessário ter em atenção os comportamentos e os processos (o “como” do desempenho, modelo “soft”). Isto parece claro, tal como refere Lima Santos (1991), uma vez que permite uma análise mais completa, por se avaliar o quanto e como se fez, sendo a avaliação de comportamentos *“mais objetiva e se os comportamentos forem operacionalizados em indicadores observáveis, contribui para um elevado acordo inter-observadores”* (p. 25). O autor (Lima Santos, 1991) acrescenta que, por outro lado, a avaliação centrada em resultados pode ser afetada por diversos fatores como a dificuldade em quantificar todos os resultados, a existência de relações de dependência entre o sucesso coletivo e o sucesso individual, ou o ambiente externo, fatores que não são controláveis pelo avaliado e que fazem flutuar o seu desempenho, tornando o processo mais subjetivo.

Contudo, a avaliação de desempenho, apesar de ser das práticas de gestão de desempenho mais importantes, é uma das mais criticadas desde há muito tempo. Nickols (2007) refere como custos da avaliação de desempenho, por exemplo, a redução da produtividade que ocorre habitualmente após a avaliação, a criação de angústia nos colaboradores, o foco no desempenho individual em detrimento do desempenho do grupo, e os custos associados ao processo de avaliação propriamente dito, como os relacionados com a preparação das avaliações, a compra do *software* de avaliação de desempenho ou de serviços externos de consultoria, entre outros.

Também Culbert (2008) apresenta sete razões pelas quais considera a avaliação de desempenho *“desaconselhável e falsa”* (sumarizadas na tabela 3).

Razão	Definição
Duas pessoas, dois pensamentos	O avaliador quer discutir onde o desempenho precisa de ser melhorado, enquanto o avaliado está focado em questões como remuneração ou progressão na carreira.
Desempenho não determina pagamento	Os aumentos são, frequentemente, determinados pelas forças de mercado e não pelo desempenho.
Subjetividade	A avaliação dependerá do avaliador e do momento em que é efetuada, bem como das motivações atuais do avaliador, uma vez que o estado de espírito (ou a relação com o colaborador) do avaliador afetará positiva ou negativamente (consoante esse mesmo estado de espírito seja mau ou bom, respetivamente) a avaliação feita.
Um tamanho não serve para todos	Um mesmo conjunto de medidas de desempenho não poderá ser utilizado para funções e pessoas diferentes.
Desenvolvimento pessoal é impedido	A última pessoa a quem os colaboradores irão pedir ajuda será ao seu supervisor, o que leva a diminuições no seu desenvolvimento. Isto acontece porque os colaboradores não quererão mostrar fragilidades perante alguém que os vai avaliar.
Disrupção no trabalho de equipa	A avaliação é feita individualmente e não à equipa, o que leva ao não envolvimento no trabalho de equipa.
Imoralidade de justificar a melhoria da organização	É imoral manter a farsa de que a remuneração anual e os comentários ao desempenho levam a uma melhoria do desempenho da organização, uma vez que não é clara a relação entre remuneração e o desempenho organizacional.

Tabela 3 – Críticas à Avaliação de Desempenho, Elaboração Própria segundo Culbert (2008)

As críticas apresentadas por Culbert (2008) são muitas, contudo, é difícil imaginar uma empresa a gerir bem o desempenho dos seus colaboradores sem reunir informação sobre como estes realizam o seu trabalho, sobre quais são as suas competências e conhecimentos e sobre quais as suas responsabilidades e objetivos para o futuro (Lawler et al., 2012). Nickols (2007) fez a agregação de alguns dos benefícios mais atribuídos aos sistemas de avaliação de desempenho, dos quais se destacam o facto de permitirem dar feedback aos colaboradores e, conseqüentemente, a redução de erros, o aumento da produtividade, da qualidade, da motivação e do compromisso, e, por outro lado, envolverem a definição de objetivos, o que possibilita alinhar os indivíduos com os objetivos e estratégia da organização.

2.6. Gestão de Desempenho em PME's

Segundo Hudson et al. (2001) há características gerais que diferenciam as pequenas e médias empresas (PME's), tal como a Pessoas e Sistemas, empresa onde foi realizado o estágio que deu origem a este documento, das grandes empresas, que levam a algumas conseqüências e à necessidade de adaptação dos sistemas de gestão de desempenho. Estas características e respetivas conseqüências encontram-se sintetizadas na tabela 4.

Torna-se claro que estas diferenças face às grandes empresas vão levar à necessidade de adaptação dos sistemas de gestão de desempenho, porque fazer a gestão de desempenho numa PME não será igual a fazê-lo numa grande empresa, dadas as limitações referidas. Um sistema de gestão de desempenho numa PME deve ser relacionado com a eficácia na gestão dos recursos e produzir benefícios a curto e longo prazo, levando à manutenção do interesse da equipa, conduzindo à retenção dos recursos humanos na empresa. Deverá ser também dinâmico e flexível para poder refletir as alterações estratégicas, características das PME's. Assim, em termos práticos, o processo deverá ser iterativo, devendo haver uma adaptação constante das medidas de desempenho, de forma a manter a relevância estratégica das mesmas (Hudson et al., 2001). Esta realidade torna-se diferente da realidade das grandes empresas dada a escassez de recursos, sejam humanos, financeiros ou de clientes, sendo necessária uma maior preocupação com o desempenho da organização. Neste seguimento, torna-se, assim, clara a pertinência da questão suscitada pela Pessoas e Sistemas, relacionada com a necessidade de criação de processos de gestão de desempenho na empresa. Os procedimentos levados a cabo pelo investigador neste âmbito serão, assim, discutidos na secção seguinte.

Característica	Consequência
Escassez de recursos	A qualidade e o tempo são variáveis críticas para garantir a diminuição dos níveis de desperdício e o aumento do nível de produtividade.
Dependência face a um número pequeno de clientes	Para garantir a competitividade, o nível de qualidade tem de se manter elevado e a organização tem de ser flexível para se adaptar rapidamente às necessidades do cliente.
Dimensão financeira reduzida	Dada a falta de uma rede de segurança monetária para absorver o impacto das flutuações de curto prazo resultantes de alterações, esta dimensão é fundamental nas PME.
Estrutura plana e flexível	Os colaboradores têm, frequentemente, um maior número de cargos e mais responsabilidade. Nestas circunstâncias, uma força de trabalho bem treinada e motivada é fundamental e exige um acompanhamento eficaz.

Tabela 4 – Características e Consequências das PMEs na Gestão de Desempenho, elaboração própria segundo Hudson et al. (2001)

3. Metodologia

Após a revisão de literatura sobre gestão de desempenho, importa perceber agora que metodologia foi utilizada ao longo desta investigação. Com efeito, nesta secção irão ser apresentados os objetivos desta investigação, seguindo-se-lhes a apresentação da estratégia metodológica utilizada. Por fim, apresentar-se-ão os procedimentos de recolha de dados levados a cabo no decorrer da investigação.

3.1. Síntese dos Objetivos

Esta investigação teve como objetivos 1) apoiar a gestão de desempenho da empresa na qual o estágio foi realizado, 2) identificar indicadores e processos mais adequados para a gestão de desempenho dos colaboradores da empresa, bem como da empresa como um todo, 3) criar ferramentas de monitorização da atividade da empresa, e 4) criar ferramentas de gestão de desempenho, contribuindo desta forma para o início da construção de um sistema integrado de gestão de desempenho, sendo este um dos objetivos estabelecidos pela empresa para o curto prazo.

Para concretizar estes objetivos a estratégia metodológica seguida foi a investigação-ação, que explicamos de seguida.

3.2. Estratégia Metodológica

Dada a necessidade de fazer a associação entre o conhecimento teórico e as ações em contexto real e dado o interesse do investigador e da empresa, é pertinente que a metodologia levada a cabo neste trabalho seja a investigação-ação.

Segundo Guerra (2000, p. 52), “*as metodologias de investigação-ação permitem, em simultâneo, a produção de conhecimentos sobre a realidade, a inovação no sentido da singularidade de cada caso, a produção de mudanças sociais e, ainda, a formação de competências dos intervenientes*”.

Alcides Monteiro (1988), citado por Guerra (2000), define investigação-ação como um processo em que os investigadores e os atores investigam conjuntamente algo, pondo questões de forma a solucionar um problema imediato vivido pelos atores, enriquecendo também ambas as partes. Na investigação-ação participativa, alguns dos atores tornam-se investigadores, desde a definição inicial até à apresentação final dos

resultados e discussão das suas implicações na ação. Por outro lado, também o investigador se torna ator ao longo do processo.

Guerra (2000) apresenta as principais características atribuídas à metodologia de investigação-ação. A investigação-ação é um processo continuado e não pontual, influenciando todo o percurso de investigação. Esta metodologia implica que os grupos “objetos” do conhecimento se constituam como “sujeitos” de conhecimento. Por outro lado, o seu ponto de partida não é uma teoria e um quadro de hipóteses, mas uma situação, um problema, uma prática real e concreta. O objetivo desta metodologia não é fundamentalmente o aumento do conhecimento sobre a realidade, mas a resolução de problemas e, assim, interessa mais o processo de mudança social exigido pela investigação-ação do que o resultado desta. O investigador nesta metodologia não é um mero observador, mas um apoiante dos sujeitos implicados na ação.

Estas características podem ser claramente salientadas na investigação em análise, uma vez que o processo de investigação foi feito durante e após o estágio em estudo, tendo havido acompanhamento diário das práticas postas em execução; todos os colaboradores da empresa foram constituídos “sujeitos” de conhecimento e apoiaram toda a investigação, dando *inputs* frequentes no decorrer da mesma; o ponto de partida desta investigação foi uma situação concreta levantada pela organização, nomeadamente a necessidade de implementação de um sistema de gestão de desempenho na empresa; o essencial desta investigação foi a resolução dos problemas levantados pela empresa, no início e durante o estágio, no âmbito do tema da gestão de desempenho; o investigador, para além de observar, participou ativamente na ação de mudança, através das diversas ações levadas a cabo, descritas adiante neste documento.

Guerra (2000) identifica quatro momentos na história da investigação-ação. Com efeito, a investigação-ação surgiu após a primeira guerra mundial, no âmbito da educação, pelas mãos de J. Dewey, que acreditava que a prática tinha efeitos sobre a consciência de todos, isto é, que o pensamento científico poderia interiorizar-se como um hábito. Este objetivo esteve presente durante o estágio, dado que os conhecimentos adquiridos e as ferramentas criadas foram transmitidos a todos os colaboradores da empresa, tornando-se um hábito no dia-a-dia dos mesmos.

Por outro lado, numa segunda fase, Kurt Lewin é visto como o “pai” da investigação-ação, pelo seu trabalho desenvolvido durante a segunda guerra mundial, quando, a pedido do governo americano, tentou mudar os hábitos alimentares da população de forma a fazer face à escassez de produtos. O pensamento de Lewin pode

ser definido através do chamado “triângulo lewiniano” (figura 6), que traduz os três polos da investigação-ação, considerando-se que existe uma forte interação entre eles: “o da ação, que tem como objetivo atingir a mudança social num contexto concreto; o da pesquisa, centrado na procura das dinâmicas atuais e nas intencionalidades dos atores; e o da formação, que é inerente ao próprio processo de conhecimento e ação, mobilizando as capacidades cognitivas e relacionais dos atores em função de objetivos específicos” (Guerra, 2000, p.56).

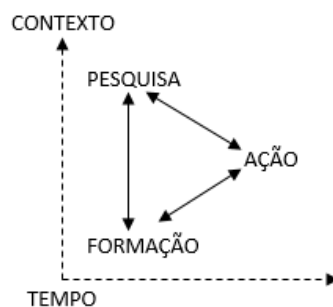


Figura 6 – Triângulo Lewiniano, Guerra (2000)

Barbier (1991), referido por Guerra (2000), atribui três funções à investigação-ação, sendo elas a investigação, que o autor divide em três momentos (o primeiro é a descrição do real, o segundo é a explicação do real e o último é o controlo do real); a ação (o momento de intervenção propriamente dito); e a formação (ou aperfeiçoamento/mudança das pessoas). Existe uma clara semelhança com o triângulo lewiniano apresentado atrás, sendo a “investigação” nesta análise, a “pesquisa” na análise de Lewin.

Numa terceira fase, no período que se seguiu à Segunda Guerra Mundial, a investigação-ação desenvolveu-se, tendo sido utilizada durante o mesmo como método na preparação de ações militares.

Atualmente, a investigação-ação é utilizada em diversos contextos, nomeadamente, na gestão e, mais especificamente, a gestão de recursos humanos, âmbito desta dissertação.

É possível definir alguns processos de acordo com a investigação-ação, como os objetivos da investigação (que neste âmbito são o saber-fazer, o conhecimento prático da dinâmica da ação e da mudança, e obter conhecimentos aplicáveis a casos concretos para melhorar uma situação de insatisfação), a escolha do problema de investigação (que é identificado no próprio meio em causa a partir de uma reflexão sobre

a prática), a formulação da problemática e da análise do problema (através de questões conjecturais, definidas no decurso do trabalho e induzidas pela prática, sendo, neste caso, a análise da literatura útil, mas mais centrada sobre a prática, e sendo de máxima importância a observação e a autocrítica) (Guerra, 2000). Todas estas questões foram tidas em conta ao longo desta investigação.

A investigação-ação é uma técnica de investigação interdisciplinar, uma vez que necessita dos conhecimentos de várias áreas, fazendo uma abordagem global aos assuntos (Guerra, 2000). Por outro lado, esta metodologia utiliza métodos qualitativos de investigação.

3.3. Procedimentos de Recolha de Dados

O processo de recolha de dados para esta investigação baseou-se em dois contributos distintos: a observação participativa, pela inserção na empresa em contexto de estágio; e a análise de discurso, através da realização de entrevistas a todos os colaboradores, bem como de conversas informais ao longo do estágio. De seguida, é explicado cada um destes procedimentos e o seu contributo para esta investigação.

As entrevistas, cujos enunciados e respostas se encontram em anexo a este documento, foram feitas às quatro colaboradoras (duas da direção e duas técnicas) dos escritórios da empresa a Norte, local onde se realizou o estágio, sobre o tema da gestão de desempenho e sobre a opinião das mesmas sobre as tarefas levadas a cabo ao longo do estágio. As entrevistas tiveram uma duração de cerca de uma hora e meia cada, tendo sido feitas aos pares por nível hierárquico, isto é, foi feita uma entrevista aos dois elementos da direção em conjunto e outra às duas técnicas em conjunto. O guião das entrevistas teve como base a estrutura da *framework* de Ferreira & Otley (2009), por se considerar, tal como referido anteriormente, a ferramenta mais abrangente de avaliação da gestão de desempenho, tendo sido feitas algumas adaptações, tendo em conta a realidade da empresa. Pode ver-se o guião das entrevistas na tabela 5.

Nº	Direção	Técnicas
1	Qual é a missão (objetivo ou razão de ser) da Pessoas e Sistemas, ou como a descreveria? E a visão (estado futuro desejado)? Quem as definiu? Definiria outras?	Qual é a missão (objetivo ou razão de ser) da Pessoas e Sistemas, ou como a descreveria? E a visão (estado futuro desejado)? De que formas são trazidas para a sua atenção? Definiria outras?
2	Quais considera serem os fatores-chave para o sucesso futuro da Pessoas e Sistemas? E as atividades-chave? E as competências-chave?	
3	Qual é a estrutura organizacional da empresa?	Quais são os indicadores-chave de desempenho da organização? De que forma são comunicados aos colaboradores?
4	Quais são os objetivos/metast da organização?	Existe um sistema de avaliação de desempenho individual? Devia haver? Porquê? Com indicadores de competências e/ou de resultados? Deveria haver recompensas – financeiras ou não financeiras caso atingissem os objetivos?
5	Que estratégias e planos foram adoptados pela empresa para atingir essas metas? Como são transmitidas aos colaboradores?	Que fluxos de informação e sistemas existem para suportar a gestão de desempenho da organização? Acha adequados?
6	Quais são os indicadores-chave de desempenho da organização? São comunicados aos colaboradores? Como?	Os indicadores de gestão de desempenho alteram o ambiente e a dinâmica da organização? Como?
7	Existe um nível de desempenho considerado necessário em cada indicador identificado na questão anterior? Quais são esses níveis?	O que poderia ser melhorado ao nível da gestão de desempenho na Pessoas e Sistemas?
8	A empresa tem algum processo de avaliação do desempenho individual? Qual? Está relacionado com a avaliação do desempenho organizacional? Caso não tenha, está dentro dos objetivos futuros a criação de um sistema de avaliação de desempenho individual? Porquê (não)?	Que opinião tem sobre as atividades realizadas ao longo do estágio?
9	Que fluxos de informação e sistemas existem para suportar a gestão de desempenho da organização?	-
10	Que tipo de uso é dado à informação recolhida?	-
11	Os indicadores de gestão de desempenho alteram o ambiente e a dinâmica da organização? Como?	-
12	O que poderia ser melhorado ao nível da gestão de desempenho na Pessoas e Sistemas?	-
13	Que opinião tem sobre as atividades realizadas ao longo do estágio?	-

Tabela 5 – Questionário das Entrevistas à Direção e às Técnicas da PeS Norte

Como referido atrás, ao longo do estágio existiram diversos momentos de conversas informais com os responsáveis da empresa, para além das reuniões e entrevistas. Nestes momentos em contexto real de trabalho, pela observação direta e pelo diagnóstico de necessidades em conjunto com os responsáveis foi possível conceber as diversas ferramentas apresentadas na secção seguinte, colmatando a ausência de mecanismos de monitorização da atividade existente na empresa.

4. Resultados e Propostas de Ferramentas de Gestão de Desempenho

Como referido atrás (secção 1.1.1.), foram diversas as atividades realizadas ao longo do estágio, quer relacionadas com a atividade da empresa, como descritas nessa secção, quer diretamente relacionadas com o tema desta dissertação, como agora se descreve. Estas ferramentas pretendem apoiar a implementação de um sistema de gestão de desempenho, começando este processo, através delas, pela monitorização da atividade.

Os mapas que irão ser apresentados nesta secção surgiram por indicação da direção da PeS ao longo do período de estágio, bem como através da iniciativa do investigador, tendo todas as criações e mudanças realizadas o objetivo de melhorar a monitorização da atividade da empresa, tendo sempre em vista o aumento da eficiência da mesma, bem como a criação de um sistema eficaz de gestão de desempenho da organização e dos seus colaboradores, sendo o apoio à criação deste sistema um dos objetivos últimos desta investigação, tal como referido anteriormente. Dada a importância para esse objetivo, a criação destes mapas e restantes atividades apresentadas nesta secção são distintas das restantes tarefas apresentadas anteriormente neste documento (secção 1.1.1.), razão pela qual é feita a distinção entre os dois tipos de tarefas realizadas no estágio. Assim, de seguida, apresentar-se-á as alterações levadas a cabo e os processos ou mapas criados, definindo o seu objetivo, o modo de funcionamento e a forma como surgiram, apresentando-se, igualmente, algumas imagens representativas dos mesmos.

A grande tarefa realizada ao longo deste estágio foi a criação do chamado “Mapa de Horas” (figuras 7, 8 e 9), um documento onde, na sua versão mais recente, todos os colaboradores colocam as horas alocadas a cada projeto (havendo uma página por projeto), a atividade realizada (reunião, proposta, trabalho administrativo, trabalho técnico, cortesia) e a respetiva data.

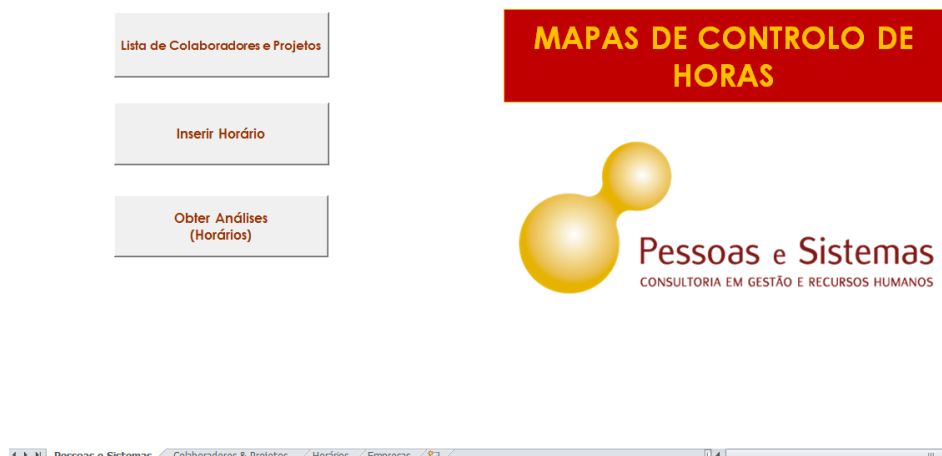


Figura 7 – Mapa de Controlo de Horas (Página Inicial), Elaboração Própria

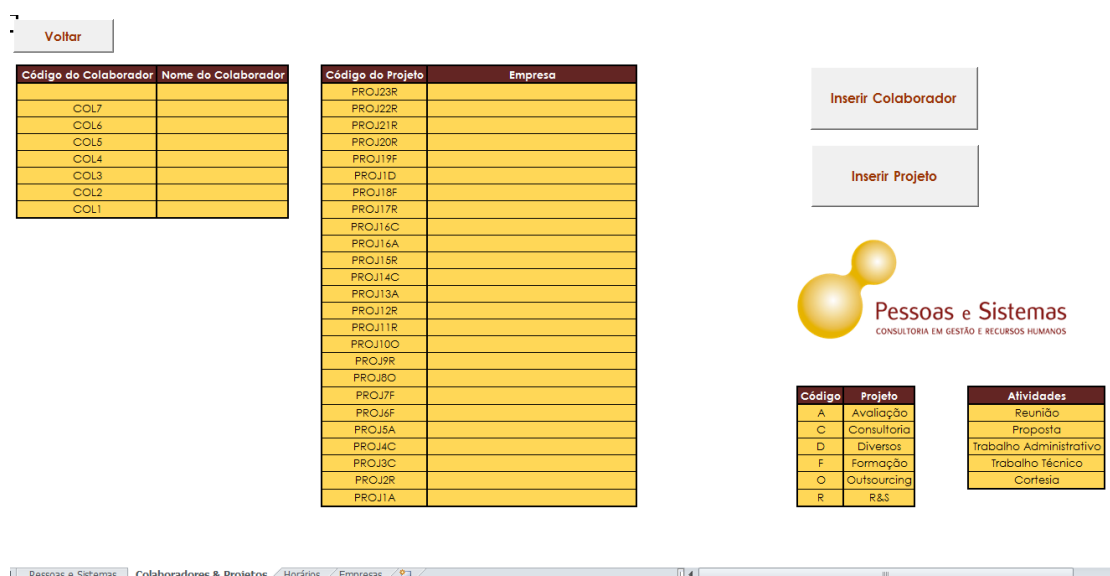


Figura 8 – Mapa de Controlo de Horas (Colaboradores & Projetos), Elaboração Própria

“É uma grande base para várias análises de indicadores.”

(Direção, Pessoas e Sistemas Norte, 2016)

Voltar						TOTAL DE HORAS	
Selecione a tabela (2 primeiras linhas) => Dados => Filtra => Carregar na seta da coluna a filtrar. O total de horas mudará automaticamente!						802,5	
Dia	Mês	Ano	Colaborador	Projeto	Atividade	Horas	
28	1	2016	COL3	PROJ23R	Trabalho Técnico	1	
28	1	2016	COL3	PROJ5A	Trabalho Técnico	2	
28	1	2016	COL3	PROJ5A	Trabalho Administrativo	2	
28	1	2016	COL3	PROJ1A	Trabalho Técnico	3	
27	1	2016	COL4	PROJ1A	Trabalho Técnico	2	
27	1	2016	COL4	PROJ23R	Trabalho Técnico	1,5	
27	1	2016	COL4	PROJ23R	Trabalho Técnico	3	
27	1	2016	COL4	PROJ9R	Trabalho Técnico	1	
27	1	2016	COL4	PROJ80	Trabalho Administrativo	1,5	
27	1	2016	COL3	PROJ23R	Trabalho Administrativo	1	
27	1	2016	COL3	PROJ1A	Trabalho Técnico	3	
27	1	2016	COL3	PROJ5A	Trabalho Técnico	3	
26	1	2016	COL4	PROJ23R	Trabalho Técnico	4	
26	1	2016	COL4	PROJ9R	Trabalho Técnico	0,5	
26	1	2016	COL4	PROJ1A	Trabalho Técnico	3	
26	1	2016	COL3	PROJ1A	Trabalho Técnico	4	
26	1	2016	COL3	PROJ4C	Trabalho Técnico	1	
26	1	2016	COL3	PROJ23R	Trabalho Técnico	2	
25	1	2016	COL3	PROJ5A	Trabalho Técnico	4	
25	1	2016	COL3	PROJ1A	Trabalho Técnico	1	
25	1	2016	COL3	PROJ4C	Trabalho Técnico	4	
25	1	2016	COL4	PROJ1A	Trabalho Técnico	6,5	
25	1	2016	COL4	PROJ23R	Trabalho Técnico	2,5	
22	1	2016	COL3	PROJ20R	Trabalho Administrativo	1	
22	1	2016	COL3	PROJ5A	Trabalho Técnico	5	
22	1	2016	COL3	PROJ1A	Trabalho Técnico	3	
21	1	2016	COL3	PROJ1A	Trabalho Técnico	8	
22	1	2016	COL4	PROJ23R	Trabalho Técnico	0,5	



Figura 9 – Mapa de Controlo de Horas (Página de Registo de Horas), Elaboração Própria

Este é um instrumento de uso diário por todos os colaboradores da empresa e tem como objetivo a contabilização das horas alocadas a cada projeto e a comparação com as horas contratadas, de modo a fazer o controlo das diferenças entre estas e perceber a rentabilidade de cada projeto.

No final da elaboração deste mapa, foi dada uma formação à equipa sobre como o usar, tendo dado também apoio ao longo de todo o estágio para a utilização do mesmo. Este desafio, proposto pela direção da Pessoas e Sistemas Norte, abarcou uma grande parte das horas do estágio curricular e foi, sem dúvida, o projeto mais complexo realizado ao longo do mesmo, dado o grau de dificuldade em criar o ficheiro *Excel* que satisfizesse todas as necessidades pré-estabelecidas, uma vez que este ficheiro inclui diversas folhas, bem como “macros” que automatizam o mesmo, nomeadamente fazendo a inserção direta das horas lançadas no respetivo projeto. Este ficheiro foi alvo de diversas alterações ao longo do estágio, após feedback de toda a equipa, de forma a tornar o mapa mais eficaz e de mais simples utilização. A página inicial da versão final realizada durante o estágio encontra-se representada na figura 10.



Figura 10 – Mapa de Controlo de Horas (Versão Final), Elaboração Própria

De salientar que, cada projeto novo existente na empresa recebe um código, que segue a seguinte lógica: XXAAYYB, sendo XX o código numérico sequencial referente ao número de projeto naquele ano; AAA as três primeiras letras (salvo algumas exceções) do nome da empresa cliente; YY os dois últimos algarismos do ano em questão (exemplo: 16 para os projetos realizados em 2016); e B o código relativo ao tipo de projeto (R – Recrutamento e Seleção, F – Formação, O – Outsourcing, A – Avaliação, C – Consultoria, D – Diversos). Estes códigos são utilizados para identificar o projeto em todos os documentos, desde *reports* de candidatos a mapas de controlo. Como se pode ver na figura 10, temos, por exemplo, o Projeto 14FRE16R, que significa que se trata do projeto 14 do ano a que se refere, trata-se de um projeto do cliente FREZITE (cujas iniciais são “FRE”), é um projeto do ano 2016, e trata-se de um processo de recrutamento e seleção (pelo que o código termina em “R”).

A equipa técnica da Pessoas e Sistemas considera que o Mapa de Horas “é uma atividade de monitorização que pode ter dois lados [um de avaliação do projeto, outro de avaliação dos colaboradores]. Se for para perceber a derrapagem a nível de horas por projeto é importante. No entanto, em muitos casos, principalmente a nível de recrutamento e seleção, é difícil perceber previamente o número de horas necessárias ao fecho do processo, porque não depende exclusivamente da empresa. Pode ser também para perceber quanto tempo cada pessoa gasta em cada atividade. Aí a análise dos dados também tem que ser cuidadosa, porque pode ter a ver com ritmo de trabalho, com facilidade da atividade, com o tipo de entrevista/perfil” (Técnicas, Pessoas e Sistemas Norte, 2016).

Outra das tarefas realizadas ao longo do estágio foi o Mapa de *Workflows*, um documento *Excel*, representado nas figuras 11 e 12, no qual estão espelhados todos os fluxos necessários para levar a cabo todo o tipo de projetos da empresa (recrutamento e seleção, formação, consultoria, *outsourcing*, *assessment center*, e todas as atividades de apoio administrativo e comercial). É um mapa bastante visual, que descreve todas as tarefas necessárias para realização de cada tipo de projeto. Este documento é fundamental para a uniformização de procedimentos e para a mais fácil integração de novos elementos da equipa. Trata-se também de um documento que pode permitir perceber que atividades são mais críticas para o sucesso dos projetos, bem como as que poderão representar maior valor para o cliente, sendo por isso importante para a criação de indicadores futuros de desempenho da organização.



Figura 11 – Mapa de Workflows (Página Inicial), Elaboração Própria

“É útil para enquadramentos de formação, de refresh de procedimentos, para processos de integração, uniformização de processos internos. Serve para integração de novas pessoas. Permite que a equipa conheça o princípio, o meio e o fim de uma tarefa, e que ache coerência nos processos.”

(Direção, Pessoas e Sistemas Norte, 2016)

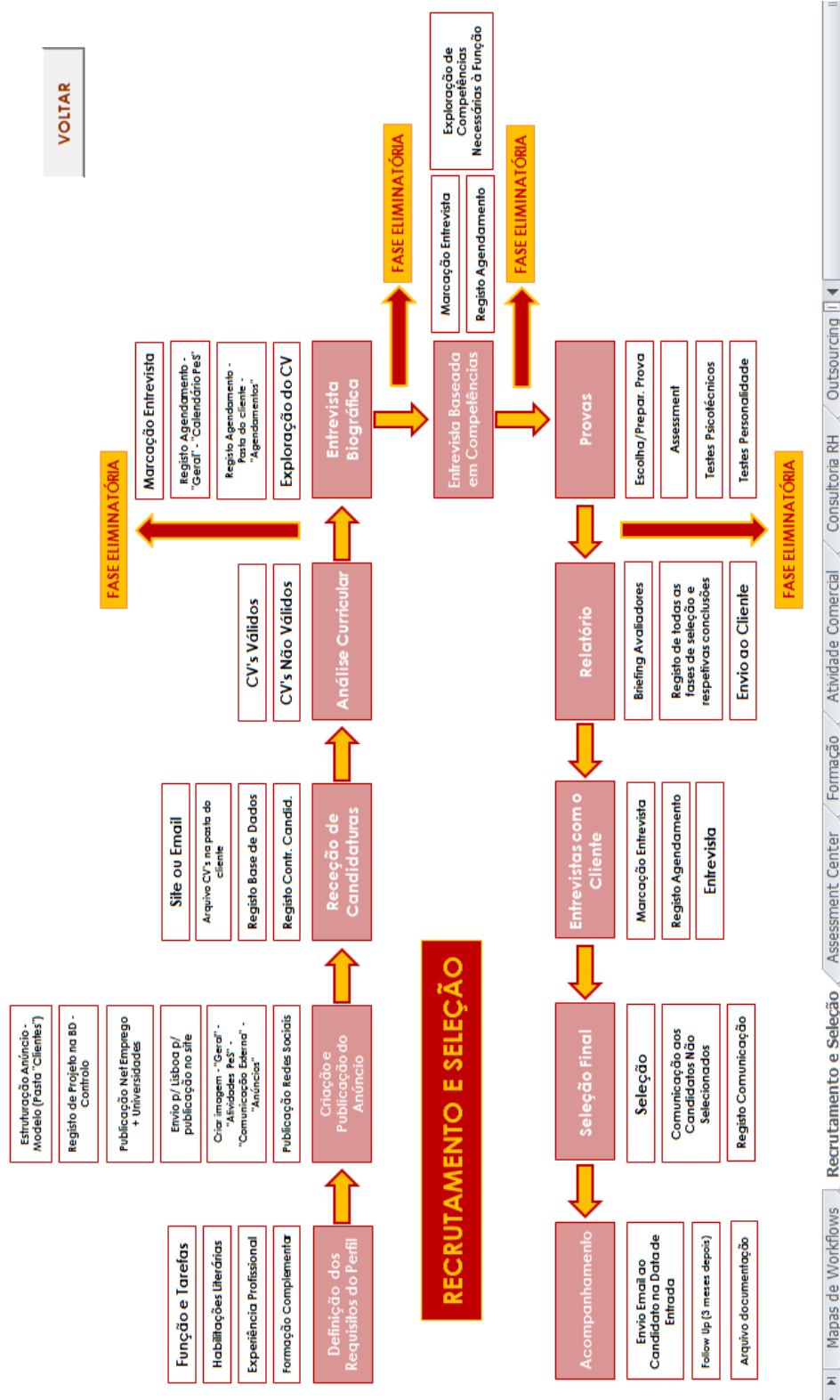


Figura 12 – Mapa de Workflows (Exemplo), Elaboração Própria

“Importante para definir os procedimentos, saber os passos exatos dos projetos.”

(Técnicas, Pessoas e Sistemas Norte, 2016)

Foi também criado um Mapa de Controlo de Projetos (figuras 13 e 14), no qual são colocados os dados de todas as pessoas que passam pela empresa, seja em processos de recrutamento e seleção, em formações ou em processos de avaliação de competências. Este documento permite a monitorização destas informações, possibilitando também um acesso mais fácil a dados como o número de avaliados em cada ano pela empresa, fundamental para uma análise do desempenho da organização por tipo de atividade (recrutamento e seleção, avaliação de competências, formação).



Figura 13 – Mapa de Controlo de Projetos (Página Inicial), Elaboração Própria

“Muito melhor agora, diminuiu a duplicação da informação [existiam vários ficheiros onde a mesma informação era colocada e a informação estava mais dispersa].”

(Técnicas, Pessoas e Sistemas Norte, 2016)

Nr.º	Mês	Ano	Projeto	Nome	Resultado	Feedback	Cliente	Função	Voltar
1	JAN	2016	05FRI16R		Não Enviado	02-02-2016		Export Manager	
2	JAN	2016	05FRI16R		Não Enviado	02-02-2016		Export Manager	
3	JAN	2016	05FRI16R		Não Enviado	02-02-2016		Export Manager	
4	JAN	2016	05FRI16R		Não Enviado	02-02-2016		Export Manager	
5	JAN	2016	05FRI16R		Não Enviado	02-02-2016		Export Manager	
6	JAN	2016	05FRI16R		Não Enviado	02-02-2016		Export Manager	
7	JAN	2016	05FRI16R		Não Enviado	02-02-2016		Export Manager	
8	JAN	2016	05FRI16R		Não Enviado	02-02-2016		Export Manager	
9	JAN	2016	05FRI16R		Enviado Cliente	Não Aceitou		Export Manager	
10	JAN	2016	05FRI16R		Não Enviado	02-02-2016		Export Manager	
11	JAN	2016	05FRI16R		Enviado Cliente			Export Manager	
12	JAN	2016	05FRI16R		Enviado Cliente			Export Manager	
13	JAN	2016	05FRI16R		Não Enviado	02-02-2016		Export Manager	
14	JAN	2016	05FRI16R		Não Enviado	02-02-2016		Export Manager	
15	JAN	2016	05FRI16R		Não Enviado	02-02-2016		Export Manager	
16	JAN	2016	05FRI16R		Não Enviado	02-02-2016		Export Manager	
17	JAN	2016	05FRI16R		Enviado Cliente			Export Manager	
18	JAN	2016	08CAR16R		Enviado Cliente			Técnico de Marketing e Príncipe	
19	JAN	2016	08CAR16R		Enviado Cliente			Técnico de Marketing e Príncipe	
20	JAN	2016	08CAR16R		Integrado			Técnico de Marketing e Príncipe	
21	JAN	2016	08CAR16R		Não Enviado	01-02-2016		Técnico de Marketing e Príncipe	
22	JAN	2016	08CAR16R		Não Enviado	01-02-2016		Técnico de Marketing e Príncipe	

Figura 14 – Mapa de Controlo de Projetos (Página de registo), Elaboração Própria

“No mesmo mapa conseguimos controlar não só projetos, mas também pessoas avaliadas, candidatos, ... Temos capacidade de ter registo da atividade, o que permite monitorizá-la, perceber números/tendências/métricas.”

(Direção, Pessoas e Sistemas Norte, 2016)

Durante o estágio, de forma a colmatar uma necessidade da empresa, foi criado um Mapa de Controlo de Stocks de Equipamentos (figura 15) dos colaboradores em *Outsourcing*, cujo objetivo é monitorizar entradas e saídas de equipamentos (roupa, bonés e botas de proteção) dos colaboradores da empresa em regime de *Outsourcing*, facilitando o processo de compras dos mesmos, garantindo a existência constante de stocks dos equipamentos. Este mapa inclui também a informação dos colaboradores a quem foi entregue o material, de forma a controlar também estas entregas.

Controlo de Stocks
Equipamentos de Trabalho dos Colaboradores

Data	Fluxo	Equipamento	Colaborador	Quantidades
	Saída	Boné de Proteção HG9138		-1
	Saída	Calças T.40		-1
	Saída	Calças T.40		-1
	Saída	Calças T.42		-1
	Saída	Boné de Proteção HG9138		-1
	Saída	Boné de Proteção HG9138		-1
	Saída	T-Shirt T.L		-1
	Saída	Calças T.42		-1
	Saída	Boné de Proteção HG9138		-1
	Saída	Sweatshirt B300 Roma Sweatshirt Navy T.L 5036108035007		-1
	Saída	Boné de Proteção HG9138		-1
	Saída	Calças T.42		-1
	Saída	Calças T.40		-1
	Saída	Calças T.42		-1
	Saída	Boné de Proteção HG9138		-1
	Saída	Boné de Proteção HG9138		-1
	Saída	Calças T.40		-1
	Saída	Boné de Proteção HG9138		-1
	Saída	Calças T.40		-1
	Saída	Boné de Proteção HG9138		-1
	Saída	Calças T.44		-1
	Saída	Boné de Proteção HG9138		-1
	Saída	Calças T.38		-1

INSTRUÇÕES:	
Entrada - Colocar Valor com Sinal Positivo	
Saída - Colocar Valor com Sinal Negativo	
EQUIPAMENTO	STOCK
Tampões auditivos com fio	3
Toucas recicláveis	94
Calças T.36	1
Calças T.38	6
Calças T.40	1
Calças T.42	4
Calças T.44	0
Sweatshirt B300 Roma Sweatshirt Navy T.M 5036108034994	1
Sweatshirt B300 Roma Sweatshirt Navy T.L 5036108035007	7
Sweatshirt B300 Roma Sweatshirt Navy T.XL 5036108035014	4
T-Shirt T.M	5
T-Shirt T.L	9
T-Shirt T.XL	3
Sapato segurança 8A49.30 Aveiro Black T.44	0
Sapato segurança 8A49.30 Aveiro Black T.43	1
Sapato segurança 8A49.30 Aveiro Black T.42	2
Sapato segurança 8A49.30 Aveiro Black T.41	2
Sapato segurança 8A49.30 Aveiro Black T.40	0
Sapato segurança 8A49.30 Aveiro Black T.39	2
Sapato segurança 8A49.30 Aveiro Black T.38	1
Boné de Proteção HG9138	0

Figura 15 – Mapa de Controlo de Stocks de Equipamentos de Trabalho, Elaboração Própria

“É muito bom, porque diz os stocks em falta sem a necessidade de os contar, leva a uma minimização de procedimentos e de trabalho e, consequentemente, uma poupança de recursos, não é preciso andar sempre a contar o stock.”

(Direção, Pessoas e Sistemas Norte, 2016)

Todos os mapas apresentados atrás nesta secção poderão ser enquadrados na perspetiva dos Processos Internos do *balanced scorecard*, que inclui a análise dos processos internos da organização, incluindo a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade. Este enquadramento é possível, dado que os mapas apresentados permitem definir corretamente os processos internos, reduzir os custos de processos, bem como aumentar a produtividade da organização.

Além da criação dos mapas referidos, foram também feitas algumas alterações com o objetivo de melhorar a partilha de informação e comunicação na empresa e consequentemente o seu desempenho. Com efeito, foi feita uma mudança na Agenda da empresa, documento partilhado por todos os colaboradores onde são colocadas todas as marcações (entrevistas, *assessment* e outros). A mudança prendeu-se com a criação de mais divisões, de forma a possibilitar a colocação de mais que um evento à mesma hora com maior facilidade, e, por outro lado, com a criação de cores por colaborador, o que permite uma maior facilidade na análise da disponibilidade de cada um.

“Facilita a interpretação da agenda e reduz o tempo gasto.”

(Direção, Pessoas e Sistemas Norte, 2016)

“Ajuda na contabilização das horas para o Mapa de Horas. As cores são importantes para um melhor planeamento e organização da equipa e salas, no entanto todas as atividades deviam estar lá registadas, como reuniões no cliente, reuniões de trabalho, etc.”

(Técnicas, Pessoas e Sistemas Norte, 2016)

No mesmo âmbito, foi feita uma reorganização da pasta *online* partilhada pelos colaboradores, onde se encontram todos os documentos relativos a todos os processos. Esta reorganização (representada nas figuras 16 e 17) possibilitou uma utilização mais simples e intuitiva da pasta, que se encontra subdividida em muitas outras, uma vez que, dada a quantidade de informação constante nela, torna-se difícil a sua gestão.

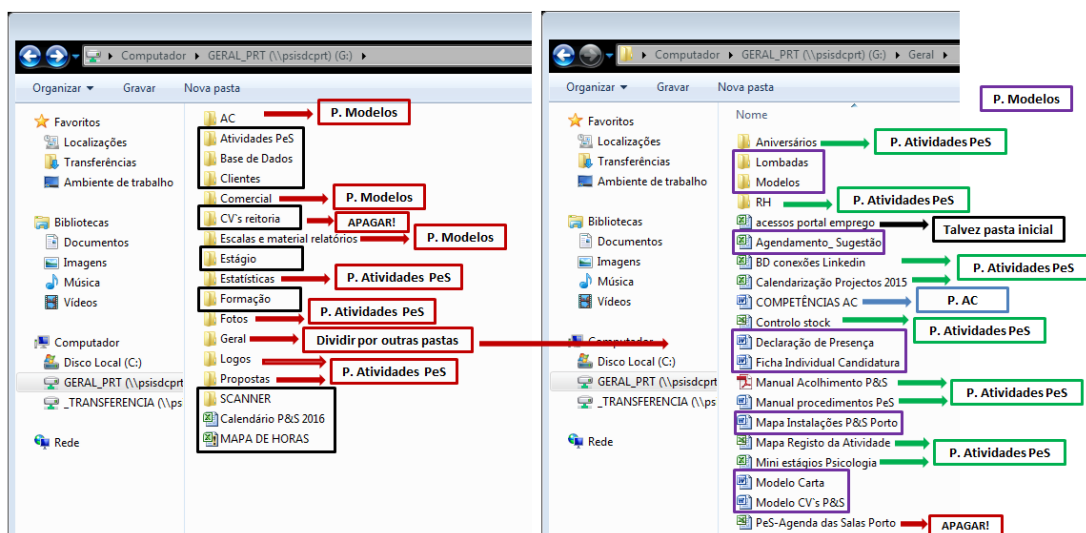


Figura 16 – Sugestão de alteração da organização da Pasta “Geral”, Elaboração Própria

“Na mudança, foi feito um comunicado com o esquema da mudança, com as alterações feitas, não só foi organizada a pasta de uma forma lógica, como foi passada essa lógica às pessoas para que elas entendessem.”

(Direção, Pessoas e Sistemas Norte, 2016)

“Tornou-se mais simples, está mais clara e organizada.”

(Técnicas, Pessoas e Sistemas Norte, 2016)

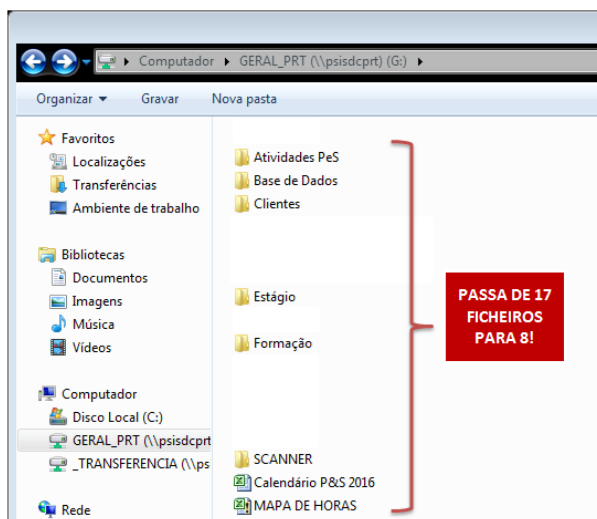


Figura 17 – Resultado da alteração da organização da Pasta “Geral”, Elaboração Própria

Por último, foi feita uma reformulação da “Base de Dados Candidatos”, onde constam as principais informações sobre todas as pessoas que efetuam a sua

candidatura a um processo de recrutamento e seleção ou uma candidatura espontânea. Esta reformulação permitiu uma utilização mais simples, uma uniformização dos dados e, também, tornou mais eficiente a procura de potenciais candidatos para novos processos através de filtros no *Excel*, dada a uniformização referida.

“Criaram-se regras no mapa, foi uniformizado, o que implicou a correção de centenas de registos, o que nos permite hoje alguma credibilidade no uso da ferramenta. Foi importante. Serve de suporte a uma área de negócio que é o recrutamento e seleção. Permite agora um melhor desempenho, é uma fonte de recrutamento mais eficaz do que o que era.”

(Direção, Pessoas e Sistemas Norte, 2016)

Relativamente às **entrevistas** realizadas às colaboradoras da PeS Norte, conforme já referido atrás, foram feitas questões tendo por base a **framework de Ferreira & Otley (2009)**, para além das questões de opinião relativamente às atividades levadas a cabo durante o período de estágio, que já foram apresentadas atrás. As respostas às restantes perguntas serão apresentadas de seguida. A tabela 6 inclui as respostas relacionadas com as questões Q1, Q2 e Q4 da *framework* de Ferreira & Otley (2009), sendo as restantes apresentadas posteriormente neste documento.

Conceito	Questão	Resposta – Técnicas	Resposta – Direção
Missão	Qual é a missão (objetivo ou razão de ser) da Pessoas e Sistemas, ou como a descreveria?	<i>Melhorar o clima organizacional das empresas, tendo como objetivo final sempre a parte económica, o aumento da produtividade, do volume de vendas, do rendimento. Perceber quais as lacunas existentes em cada cliente, ajustar juntamente com ele as necessidades e dar resposta. Identificar necessidades nos clientes e otimizar os processos que têm e ajudá-los a ter sucesso, contribuir para um melhor desempenho não só da empresa, mas também dos próprios colaboradores.</i>	<i>Conseguir chegar aos nossos clientes e otimizar os seus recursos humanos através dos nossos serviços. Potenciar e desenvolver as competências e capacidades dos RH dos nossos clientes e os nossos próprios.</i>
Visão	Qual a visão (estado futuro desejado) da empresa?	<i>Ser uma das principais consultoras na área da GRH a nível nacional, com projeção internacional. Ter cada vez mais o nome projetado no mercado. Solidificar o nome, ter clientes de “grandes contas” de diferentes áreas/setores, diversificar áreas de atuação.</i>	<i>Acompanhar o crescimento dos nossos clientes e adaptar os nossos serviços e as nossas áreas de atuação àquilo que são as necessidades do mercado.</i>
Fatores-Chave	Quais considera serem os fatores-chave para o sucesso futuro da Pessoas e Sistemas?	<i>Qualidade do serviço prestado, a equipa, a adaptação às necessidades do cliente, a diversidade de áreas de atuação.</i>	<i>Ter uma equipa comprometida, com boa preparação técnica, competências pessoais ajustadas. Um bom ambiente de trabalho, porque isso reflete-se na capacidade de resposta aos clientes. Ter vantagem competitiva e prestar um bom serviço e manter as relações de confiança com os clientes/mercado. O que tem feito a diferença no negócio da PeS tem sido a ligação/proximidade com os clientes, o estreitar de relações de confiança com os clientes e depois a entrega total aos projetos.</i>
Competências-Chave	Quais considera serem as competências-chave para o sucesso futuro da Pessoas e Sistemas?	<i>Pessoas com formação superior em áreas diversas, o que traz know-how diferente. Experiências diferentes.</i>	<i>Conhecimento técnico, flexibilidade, inovação, análise de problema, os valores (fazer tudo com valores, sentido de orientação para o cliente, de cumprimento, de seriedade – não sendo competências, são características das pessoas que são importantes).</i>
Objetivos	Quais são os objetivos/metad da organização?	-	<i>Crescimento, Lucro, Maior Visibilidade (Employer branding – sermos reconhecidos como empresa para trabalhar), Reter Talento, Diversificar áreas de atuação (setores de atividade), a Gestão Integrada de RH.</i>

Tabela 6 – Algumas Conclusões das Entrevistas Realizadas, Elaboração Própria

Das entrevistas realizadas também foi possível concluir que a preocupação com este tema é algo relativamente recente, uma vez que *“só há cerca de um ano é que a empresa (a norte) se distanciou dos objetivos globais da empresa e começou a definir objetivos específicos para o Porto e, portanto, tem ainda a fazer o seu caminho. Estão algumas matérias definidas, mas ainda estamos numa fase de implementação, enquanto unidade autónoma. Portanto estamos a fazer esse caminho, inclusive contratando pessoas que não são só técnicos de RH, para podermos ter também, dentro de portas, um controlo, a monitorização, um apoio na implementação”* (Direção, Pessoas e Sistemas Norte, 2016).

Contudo, estão estabelecidos já alguns indicadores-chave do desempenho da organização (Q5 da *framework* de Ferreira & Otley, 2009), nomeadamente, o número de clientes (novos e fidelizados), os contactos efetuados, as propostas enviadas, a taxa de conversão de propostas enviadas em propostas adjudicadas, e o volume de faturação. Estes indicadores possuem já níveis esperados a alcançar (Q6 da *framework* de Ferreira & Otley, 2009), mas uma vez que o sistema se encontra ainda numa fase piloto de implementação, *“não sabemos ainda qual o desvio face a esses objetivos que estabelecemos, mas estamos a trabalhar nisso”* (Direção, Pessoas e Sistemas Norte, 2016).

Outra das questões colocadas prendeu-se com os fluxos de informação existentes na empresa para suportar a gestão de desempenho (Q9 da *framework* de Ferreira & Otley, 2009), sendo que a equipa técnica referiu que *“existem apenas algumas reuniões e registos de informação em diferentes bases de dados. Era importante iniciar a semana e fechar a mesma com breves reuniões onde se falasse do que cada um deve fazer, e no final todos os pontos que conseguiram ser fechados. O registo nas bases de dados é uma boa forma de manter a atividade monitorizada, ainda que sejam demasiadas, há muita informação dispersa em diferentes documentos”* (Técnicas, Pessoas e Sistemas Norte, 2016). Já a Direção da Pessoas e Sistemas Norte (2016) revela que *“Não existem sistemas de informação, porque não está definido o sistema de gestão de desempenho. Contudo, há reuniões de equipa. Estamos nesta fase a monitorizar a atividade, a criar métricas. Tentamos fazer briefings e reuniões constantes com a equipa no sentido de transmitir o ponto de situação dos projetos. Há claramente uma ideia de partilha de desempenho da empresa e individual. Quando detetamos um desajuste comportamental ou técnico, nessas mesmas reuniões também se faz o trabalho de ajuste.”*

Outro dos assuntos abordados prendeu-se com a existência ou não de um sistema de avaliação de desempenho individual (Q7 da *framework* de Ferreira & Otley, 2009), tendo sido possível constatar que *“não existe um processo de avaliação individual para já, tendo também em conta o tamanho reduzido da equipa. Obviamente temos noção dos desempenhos individuais e daquilo que se pretende, mas nós ainda estamos a criar a estrutura. (...) Está nos planos a criação desse processo, mas não no sentido complexo da avaliação de desempenho individual, mas na melhoria dos indicadores. Será baseado quer em indicadores comportamentais, quer em resultados. Tendo em conta o negócio que é, orientado para o cliente, tem de ter uma componente de objetivos e uma componente mais comportamental”* (Direção, Pessoas e Sistemas Norte, 2016). A restante equipa refere que *“não existe, mas era importante, desde que ajustado à realidade, ou seja com a definição de objetivos reais para cada atividade perante resultados e qualidade do trabalho, a partir daí definir sistemas de recompensas quer financeiro e não financeiro também”* (Técnicas, Pessoas e Sistemas Norte, 2016). Acrescentam como possíveis indicadores a avaliar, *“o compromisso, a responsabilidade, a sensibilidade organizacional, a sensibilidade interpessoal, o trabalho em equipa, o cumprimento de timings, o aumento do número de clientes, o aumento de faturação”* (Técnicas, Pessoas e Sistemas Norte, 2016).

Relativamente às possíveis melhorias na gestão de desempenho da empresa, a equipa técnica refere que *“é importante que cada pessoa esteja alocada a projetos em que tenha mais competências. Dentro de cada projeto serem definidos objetivos ajustados a cada área. De uma forma mais global, principalmente a nível de recrutamento e seleção, haver previamente uma melhor definição do perfil a recrutar, que muitas das vezes nos leva a perdas de tempo enormes”* (Técnicas, Pessoas e Sistemas Norte, 2016).

Ao longo das entrevistas, nomeadamente à direção, foi salientada, também, a frequente iniciativa demonstrada ao longo do estágio, com o objetivo da melhoria das ferramentas existentes e da criação de novas ferramentas de apoio à gestão de desempenho, através das sugestões e ideias dadas.

5. Conclusões e Reflexão Crítica

A gestão de desempenho na Pessoas e Sistemas (Norte) pretende ser uma realidade no futuro, estando a ser tomadas todas as diligências para que seja criado um sistema estruturado de gestão de desempenho, tendo sido o estágio que deu origem a este documento um dos pontos de partida para esta estruturação, através de todas as ferramentas criadas e todas as melhorias implementadas, conforme descrito neste documento.

Ao longo das mais de 450 horas do estágio que deu origem a este relatório, foram desenvolvidas diversas atividades, já descritas neste documento, das quais se destacam a criação do Mapa de Horas, o Mapa de *Workflows* e o Mapa de Controlo de Projetos. Estas ferramentas permitem e continuarão a permitir a monitorização da atividade da empresa, bem como a curto prazo do desempenho dos colaboradores, o que, num relativo curto espaço de tempo, irá terminar com a criação de um sistema de gestão de desempenho completo, que irá incluir não só a monitorização da atividade da organização como um todo, mas também com a avaliação de desempenho dos colaboradores, de acordo com objetivos pré-estabelecidos pela direção no âmbito da estratégia da empresa.

Acredita-se que a PeS Norte está a levar a cabo medidas adequadas na implementação de um sistema de gestão de desempenho eficaz, dado que inicia este processo pela monitorização da atividade através dos mapas referidos, devendo tornar esta implementação uma prioridade a curto prazo, uma vez que a empresa está a crescer, os processos tornam-se mais complexos e diversificados, havendo diferentes tarefas alocadas a diferentes pessoas e é necessário ter cada vez mais noção das atividades e fatores mais importantes para os clientes, isto é, o que lhes acrescentará mais valor, dando uma maior vantagem competitiva à organização. O crescimento se não for bem gerido poderá tornar-se insustentável, pelo que é necessário ter a atividade mapeada ao nível de indicadores de gestão e indicadores comportamentais, para, deste modo, se conhecer o progresso e o esforço da organização e de cada membro da organização. A PeS Norte focando-se no planeamento e organização da atividade, através da utilização dos diversos mapas, faz a gestão do crescimento da atividade de forma sustentada, o que poderá servir de exemplo a outras organizações na mesma fase do ciclo de vida, sendo que facilmente uma organização poderá perder o seu rumo, caso não faça a monitorização correta da sua atividade, o que poderá ser decisivo para a mesma.

Integrando esta investigação e os procedimentos levados a cabo durante a mesma nas categorias de ação que constituem a gestão de desempenho segundo Smith & Goddard (2002), poderemos concluir que as duas primeiras fases estão praticamente concluídas na PeS Norte. Numa primeira fase, foram definidos os objetivos de desempenho da empresa (não divulgados neste documento) através dos indicadores-chave apresentados atrás, como é o caso do número de clientes novos que foram fidelizados ou a taxa de conversão de propostas enviadas em propostas adjudicadas. Numa segunda fase, foram desenvolvidos instrumentos de medição desse desempenho, como o Mapa de Horas e os restantes mapas apresentados na secção anterior. Assim, poderemos concluir que a PeS Norte está a “meio-caminho” de possuir um sistema de gestão de desempenho eficaz, que a possa apoiar na obtenção de melhores resultados. A próxima fase deverá ser a interpretação da informação recolhida através das ferramentas criadas, de forma a que seja possível proceder a melhorias e/ou premiar os resultados obtidos.

Relativamente ao enquadramento com a *Framework* dos Sistemas de Gestão de Desempenho de Ferreira & Otley (2009), ferramenta considerada a mais válida e usada na elaboração dos questionários das entrevistas realizadas no âmbito desta investigação, poderemos afirmar que das oito primeiras questões (as mais ligadas à implementação de um sistema de gestão de desempenho, sendo as restantes mais relacionadas com o uso do mesmo), será necessário responder às duas últimas (Q7 e Q8), isto é, às relacionadas com a avaliação do desempenho propriamente dita (ou seja, a criação de processos de avaliação bem estabelecidos), bem como com o sistema de recompensas relacionado com a mesma, caso os colaboradores e/ou a organização atinjam os objetivos pré-estabelecidos. Como referido atrás, só conhecendo o progresso e o esforço de cada um e da organização será possível ter um crescimento sustentado.

Esta investigação poderá servir de ponto de partida para outras pequenas e médias empresas, contribuindo para que estas reflitam sobre a sua gestão de desempenho, analisando de que forma a estão a fazer, caso exista, ou de que forma a poderão implementar. Este documento sugere, igualmente, algumas ferramentas que poderão ser úteis para a monitorização da atividade da empresa. O Mapa de Horas, por exemplo, permitirá um aumento da eficiência e produtividade da organização.

Este documento pretendeu apresentar da melhor forma possível as atividades realizadas durante o estágio curricular, com especial ênfase naquelas que estavam relacionadas com o foco deste relatório: a gestão de desempenho.

Dada a limitação de tempo que afeta um estágio curricular, uma vez que apenas inclui cerca de 450 horas, tornou-se difícil a conclusão do projeto de gestão de desempenho da empresa. Este é um projeto moroso, que irá levar mais algum tempo, sendo um dos principais objetivos da empresa para os próximos meses a sua conclusão.

A acrescentar à limitação do tempo, está também a falta de alguns conhecimentos mais aprofundados do Excel, que levaram à necessidade de uma grande procura de informação neste âmbito, seja em *websites* da especialidade, seja em tutoriais sobre o assunto. Foram largas horas de procura de conhecimento nesta área para que fosse possível a concretização dos mapas criados com este suporte.

Dadas as limitações apresentadas, fica clara a necessidade de formação em ferramentas informáticas (como o Excel), bem como uma maior duração da investigação, para que futuros investigadores de assuntos/casos semelhantes possam fazer um projeto mais aprofundado e completo.

Esta experiência permitiu um desenvolvimento das competências pessoais do investigador, a par do aumento dos seus conhecimentos na área de recursos humanos e da consultoria, bem como a sua integração no mercado de trabalho.

Bibliografia

Armstrong, M. (2002). *Employee Reward*. (3ª Edição). Londres: Chartered Institute of Personnel and Development.

Armstrong, M. & Baron, A. (1998). *Performance Management, the New Realities*. Londres: Chartered Institute of Personnel and Development.

Balanced Scorecard Institute (2002). The Balanced Scorecard and Knowledge Management. *Site do Balanced Scorecard Institute*. Acedido a 20 de dezembro, 2015, em <https://goo.gl/1pwxt3>.

Barroso, T. A. (2010). Gestão de Pessoas em Tempo de Crise. *Human Resources Portugal*, setembro, 2010, 30-35.

Camara, P., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa: Dom Quixote.

Cilliers, A. J. (2012). *An evaluation of the completeness of Ferreira and Otley's (2009) performance management framework, using a multi-disciplinary approach*. Departamento de Contabilidade da Universidade da Cidade do Cabo.

Culbert, S. A. (2008). Get rid of the performance review! *The Wall Street Journal*, 20 de outubro, 2008. Acedido a 20 de dezembro, 2015, em <http://goo.gl/HCHXa8>.

Den Hartog, D. N., Boselie, P. & Paauwe, J. (2004). Performance Management: A Model and Research Agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 556–569.

DeNisi, A. S. (2000). Performance appraisal and performance management: A multilevel analysis. In Klein, K.J. & Kozlowski S., *Multilevel theory, research and methods in organizations*, 121–156. San Francisco: Jossey-Bass.

European Foundation for Quality Management (2013). An overview of the EFQM Excellence Model. *Site da European Foundation for Quality Management (EFQM)*. Acedido a 29 de novembro, 2015, em <http://goo.gl/FPaBRe>.

Ferreira, A. & Otley, D. (2009). The Design and Use of Management Control Systems: An Extended Framework for Analysis. *Management Accounting Research*, 20, 263-282.

Fowler, A. (1990). Performance management: the MBO of the 1990's? *Personnel Management*, Julho, 47–54.

Guerra, I. C. (2010). *Fundamentos e Processos de Uma Sociologia de Acção: O Planeamento em Ciências Sociais*. (2ª Edição). Cascais: Príncípa.

Hartle, F. (1995). *Re-engineer your Performance Management Process*. Londres: Kogan Page.

Houldsworth, L. & Burkinshaw, S. (2008). Taking a human resource management perspective. In Thorpe, R. & Holloway, J., *Performance management: multidisciplinary perspectives*. Palgrave, Macmillan.

Hudson, M., Smart, A. & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 8, 1096-1115.

Humble, J. (1972). *Management by Objectives*. Londres: Management Publications.

Kaplan, R. S. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70, 1, 71–79.

Kessler, I. & Purcell, J. (1992). Performance Related Pay: Objectives and Application. *Human Resource Management Journal*, 2, 3, 16–33.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. (14ª edição). Prentice Hall.

Lawler III, E., Benson, G. & McDermott, M. (2012). What makes performance appraisals effective? *Compensation and Benefits Review*, 44, 4, 191–200.

Lima Santos, N. (1991). *A avaliação em contexto empresarial: estudo empírico sobre a avaliação do desempenho profissional*. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.

Nickols, F. (2007). Performance Appraisal – Weighed and Found Wanting in the Balance. *The Journal of Quality and Participation*, Primavera, 13-16.

Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11, 65–88.

Nørreklit, H. (2003). The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organisations and Society*, 28, 591–619.

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363–382.

Pessoas e Sistemas (2015). *Site da Pessoas e Sistemas*. Acedido a 23 de novembro, 2015, em <http://goo.gl/z6nks9>.

Pollitt, C. (1999). *Integrating Financial Management and Performance Management*. Paris: OCDE.

Rogers, S. (1990). *Performance Management in Local Government*. Londres: Longman.

Simons, R. (1995). *Levers of control*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Smith, P. (1995). On the unintended consequences of publishing performance data in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 18, 277–310.

Smith, P. & Goddard, M. (2002). Performance management and Operational Research: a marriage made in heaven? *Journal of the Operational Research Society*, 53, 247–55.

Storey, J. (1987). Developments in the management of human resources: an interim report. *Warwick Papers in Industrial Relations*, 17, 6.

Thorpe, R. & Beasley, T. (2004). The characteristics of performance management research. Implications and challenges. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53, 4, 334-44.

Thorpe, R., Clarke, J., Gold, J. & Anderson, L. (2005). Using performance measurement in the strategic development of Small Firms: the case for GVA. British Academy of Management Conference, Oxford.

Townley, B. (1993). Foucault, Power/Knowledge, and its Relevance for Human Resource Management. *Academy of Management Review*, Julho, 518–45.

Townley, B. (1994). *Reframing Human Resource Management: Power, Ethics and the Subject at Work*. Londres: Sage Publications.

Walters, M. (1995). *The Performance Management Handbook*. Londres: Institute of Personnel Development.

Anexos

Entrevista – Técnicas

- 1. Qual é a missão (objetivo ou razão de ser) da Pessoas e Sistemas, ou como a descreveria? E a visão (estado futuro desejado)? De que formas são trazidas para a sua atenção? Definiria outras?**

Melhorar o clima organizacional das empresas, tendo como objetivo final sempre a parte económica, o aumento da produtividade, do volume de vendas, do rendimento. Perceber quais as lacunas existentes em cada cliente, ajustar juntamente com ele as necessidades e dar resposta. Identificar necessidades nos clientes e otimizar os processos que têm e ajudá-los a ter sucesso, contribuir para um melhor desempenho não só da empresa, mas também dos próprios colaboradores.

Ser uma das principais consultoras na área da GRH a nível nacional, com projeção internacional. Ter cada vez mais o nome projetado no mercado. Solidificar o nome, ter clientes de “grandes contas” de diferentes áreas/setores, diversificar áreas de atuação.

São transmitidas através da constante necessidade de fazer prospeção de mercado. É-nos incutida pela direção a necessidade de estarmos sempre presentes no mercado, de nos fazermos ouvir.

- 2. Quais considera serem os fatores-chave para o sucesso futuro da Pessoas e Sistemas? E as competências-chave?**

Qualidade do serviço prestado, com a equipa, com a adaptação às necessidades do cliente, a diversidade de áreas de atuação (não haver especialização, mas somos especializados em assessment e recrutamento e seleção).

Pessoas com formação superior em áreas diversas, o que traz know-how diferente. Experiências diferentes.

- 3. Quais são os indicadores-chave de desempenho da organização? De que forma são comunicados aos colaboradores?**

Nº de clientes fidelizados, Nº de clientes novos, lucro.

É-nos referida muitas vezes a importância de manter a qualidade para ter retorno dos clientes e nos voltarem a contratar.

- 4. Existe um sistema de avaliação de desempenho individual? Devia haver? Porquê? Com indicadores de competências e/ou de resultados? Deveria haver recompensas – financeiras ou não financeiras caso atingissem os objetivos?**

Não existe, mas era importante, desde que ajustado à realidade, ou seja, com a definição de objetivos reais para cada atividade perante resultados e qualidade do trabalho, e a partir daí definir sistemas de recompensas quer financeiros, quer não financeiros.

Competências a avaliar: compromisso, responsabilidade, sensibilidade organizacional, sensibilidade interpessoal, trabalho em equipa. Cumprimento de timings (com definição de timings reais), aumento do nº clientes, aumento de faturação.

As competências da direção deveriam ser diferentes da equipa técnica, não devemos fazer todos o mesmo.

Já existe uma recompensa pelo desempenho, de acordo com os projetos fechados/resultados da empresa. Não existe com base no trabalho individual, mas devia haver.

Deveria haver especialização dos colaboradores, pegar nas competências de cada um e ajustá-las às necessidades da empresa.

5. Que fluxos de informação e sistemas existem para suportar a gestão de desempenho da organização? Acha adequados?

Existem apenas algumas reuniões e registos de informação em diferentes bases de dados (BD's). Era importante iniciar a semana e fechar a mesma com breves reuniões onde se falasse do que cada um deve fazer, e no final todos os pontos que conseguiram ser fechados. O registo nas BD's é uma boa forma de manter a atividade monitorizada, ainda que sejam demasiadas BD's, há muita informação dispersa em diferentes documentos.

6. Os indicadores de gestão de desempenho alteram o ambiente e a dinâmica da organização? Como?

Ainda não temos um sistema realmente definido e implementado, mas a existir (que é importante) se não for ajustado à realidade do trabalho/atividade, podem interferir negativamente, causar muita pressão e a ideia de que não somos capazes. Por exemplo, um indicador baseado em timings pode não ser justo uma vez que na nossa atividade nem sempre depende de nós, principalmente no Recrutamento e Seleção.

7. O que poderia ser melhorado ao nível da gestão de desempenho na Pessoas e Sistemas?

É importante que cada pessoa esteja alocada a projetos em que tenha mais competências. Dentro de cada projeto serem definidos objetivos ajustados a cada área.

De uma forma mais global, principalmente a nível de recrutamento e seleção, haver previamente uma melhor definição do perfil a recrutar, que muitas das vezes nos leva a perdas de tempo enormes.

8. Que opinião tem sobre as atividades realizadas ao longo do estágio, nomeadamente:

a. A criação do Mapa de Horas?

É uma atividade de monitorização que pode ter dois lados. Se for para perceber a derrapagem a nível de horas por projeto é importante. No entanto, em muitos casos, principalmente a nível de recrutamento e seleção, é difícil perceber previamente o número de horas necessárias ao fecho do processo, porque não depende exclusivamente de nós.

Pode ser também para perceber quanto tempo cada pessoa gasta em cada atividade. Aí a análise dos dados também tem que ser cuidadosa, porque pode ter a ver com ritmo de trabalho, com facilidade da atividade, com o tipo de entrevista/perfil.

b. A criação do Mapa de Workflows?

Importante para definir os procedimentos, saber os passos exatos dos projetos.

c. A criação do Mapa de Controlo de Projetos?

Muito melhor agora, diminuiu a duplicação da informação.

d. A criação do Mapa de Controlo de Stocks dos Equipamentos para Outsourcing?

Muito importante para controlar e perceber necessidades de compras.

e. A mudança feita na agenda?

Ajuda na contabilização das horas para o Mapa de Horas. As cores são importantes para um melhor planeamento e organização da equipa e salas, no entanto todas as atividades deviam estar lá registadas, como reuniões no cliente, reuniões de trabalho, etc.

f. A mudança da organização da pasta “Geral”?

Tornou-se mais simples, está mais clara e organizada.

g. A reformulação da Base de Dados de candidatos?

Foi uma boa melhoria, mas ainda não responde a todas as necessidades. O agrupamento por áreas profissionais ajudou muito, mas ainda é difícil.

Considera-se necessário o investimento numa base de dados que não em Excel, algo automático, de forma a diminuir o tempo perdido.

Questionário Entrevista – Direção

- 1. Qual é a missão (objetivo ou razão de ser) da Pessoas e Sistemas, ou como a descreveria? E a visão (estado futuro desejado)? Quem as definiu? Definiria outras?**

Missão: Conseguir chegar aos nossos clientes e otimizar os seus recursos humanos através dos nossos serviços. Potenciar e desenvolver as competências e capacidades dos RH dos nossos clientes e os nossos próprios.

Visão: Acompanhar o crescimento dos nossos clientes e adaptar os nossos serviços e as nossas áreas de atuação àquilo que são as necessidades do mercado.

Foram definidas pela direção norte muito recentemente.

- 2. Quais considera serem os fatores-chave para o sucesso futuro da Pessoas e Sistemas? E as atividades-chave? E as competências-chave?**

Ter uma equipa comprometida, com boa preparação técnica, competências pessoais ajustadas. Um bom ambiente de trabalho, porque isso reflete-se na capacidade de resposta aos clientes. Ter vantagem competitiva e prestar um bom serviço e manter as relações de confiança com os clientes/mercado. O que tem feito a diferença no negócio da PeS tem sido a ligação/proximidade com os clientes, o estreitar de relações de confiança com os clientes e depois a entrega total aos projetos, que é também o que é preciso ter para ter sucesso.

O conhecimento, saber onde queremos chegar e planear, definir as melhores estratégias, ter as pessoas certas a fazer o que sabem fazer melhor, a flexibilidade (fundamental no negócio da consultoria).

Conhecimento técnico, flexibilidade, inovação, análise de problema, os valores (fazer tudo com valores, sentido de orientação para o cliente, de cumprimento, de seriedade – não sendo competências, são características das pessoas que são importantes).

- 3. Qual é a estrutura organizacional da empresa?**

Para já, ainda estamos cá há menos de três anos, é uma estrutura simples: os responsáveis/linha de gestão e os diferentes técnicos/consultores. São dois níveis hierárquicos.

4. Quais são os objetivos/metasp da organização?

Crescimento, Lucro, Maior Visibilidade (Employer branding – sermos reconhecidos como empresa para trabalhar), Reter Talento, Diversificar áreas de atuação (setores de atividade), a Gestão Integrada de RH.

5. Que estratégias e planos foram adoptados pela empresa para atingir essas metas? Como são transmitidas aos colaboradores?

Só há cerca de um ano é que a empresa (a norte) se distanciou dos objetivos globais da empresa e começou a definir objetivos específicos para o Porto e, portanto, tem ainda a fazer o seu caminho. Estão algumas matérias definidas, mas ainda estamos numa fase de implementação, enquanto unidade autónoma. Portanto estamos a fazer esse caminho, a definir, inclusive contratando pessoas que não são só técnicos de RH, para podermos ter também dentro de portas, um controlo, a monitorização, apoio na implementação.

Não são transmitidos aos colaboradores de uma forma formal e, talvez por isso, não são percebidos que são comunicados. Mas vão passar a ser transmitidos de forma formal. Mas tentamos ter aqui de uma forma muito constante uma participação e opinião de toda a equipa. São transmitidos de forma irregular, há uma partilha do que são os objetivos, do que se procura atingir num pequeno espaço de tempo.

6. Quais são os indicadores-chave de desempenho da organização? São comunicados aos colaboradores? Como?

Nº Clientes, Nº Clientes Novos, Fidelização (Nº Antigos que volta a comprar o serviço), Contactos efetuados, Propostas Enviadas, Taxa de conversação (propostas enviadas/propostas aprovadas), Volume de faturação.

Sim, foram comunicados mais que uma vez. Existe a necessidade (e estamos a trabalhar nesse sentido) do registo claro e a monitorização desses indicadores de maneira a que seja dado o feedback sobre onde as pessoas ficaram. As pessoas sabem o que têm de fazer, mas como não está escrito (não há um mapa com gráficos), não sabemos se as pessoas têm a certeza de que aquilo é um indicador que lhe foi comunicado e que aquela métrica era mesmo para ser seguida. Ainda não temos a monitorização, que vai ser implementada (está a ser).

7. Existe um nível de desempenho considerado necessário em cada indicador identificado na questão anterior? Quais são esses níveis?

Estão definidos. Mas não sabemos ainda qual o desvio face a esses objetivos, mas estamos a trabalhar nisso.

8. A empresa tem algum processo de avaliação do desempenho individual? Qual? Está relacionado com a avaliação do desempenho organizacional? Caso não tenha, está dentro dos objetivos futuros a criação de um sistema de avaliação de desempenho individual? Porquê (não)?

Não existe um processo de avaliação individual para já, tendo também em conta o tamanho da equipa. Obviamente temos noção dos desempenhos individuais e daquilo que se pretende, mas nós ainda estamos a estruturar. Não existe um sistema formal. Sabemos qual o caminho a seguir.

Está nos planos a criação desse processo, mas não no sentido complexo da avaliação de desempenho individual, mas na melhoria dos indicadores. Será baseado quer em indicadores comportamentais, quer em resultados. Tendo em conta o negócio que é, orientado para o cliente, tem de ter uma componente de objetivos e uma componente mais comportamental.

9. Que fluxos de informação e sistemas existem para suportar a gestão de desempenho da organização?

Não existem sistemas de informação, porque não está definido o sistema de gestão de desempenho. Contudo, há reuniões de equipa. Estamos nesta fase a monitorizar a atividade, a criar métricas. Tentamos fazer briefings e reuniões constantes com a equipa no sentido de transmitir o ponto de situação dos projetos. Há claramente uma ideia de partilha de desempenho da empresa e individual. Quando detetamos um desajuste comportamental ou técnico, nessas mesmas reuniões também se faz o trabalho de ajuste.

10. Que tipo de uso é dado à informação recolhida?

Neste momento é essencialmente para medir, para criar a norma/padrão. Ainda está em fase de estudo.

11. Os indicadores de gestão de desempenho alteram o ambiente e a dinâmica da organização? Como?

Sim, porque aumentam o foco, a predisposição da equipa para a concretização dos objetivos, além de aumentarem o compromisso perante os processos e a organização. Acaba por haver uma maior eficácia em termos do retorno do esforço de cada um.

12. O que poderia ser melhorado ao nível da gestão de desempenho na Pessoas e Sistemas?

A estruturação desta informação, que é transmitida de forma informal, porque a equipa é pequena. Ter uma gestão de desempenho formalizada e ter a equipa comprometida com métricas e perceber as consequências boas e menos boas do desempenho.

13. Que opinião tem sobre as atividades realizadas ao longo do estágio, nomeadamente:

a. A criação do Mapa de Horas?

É uma grande base para várias análises de indicadores, mas ainda estamos na fase de implementação piloto. Foste capaz de responder a vários pedidos, já teve vários formatos e tive sempre capacidade de resposta.

b. A criação do Mapa de Workflows?

É útil para enquadramentos de formação, de refresh de procedimentos, para processos de integração, uniformização de processos internos. Serve para integração de novas pessoas. Permite que a equipa conheça o princípio, o meio e o fim de uma tarefa, e que acha coerência nos processos.

c. A criação do Mapa de Controlo de Projetos?

No mesmo mapa conseguimos controlar não só projetos, mas também pessoas avaliadas, candidatos, ... Temos capacidade de ter registo da atividade, o que permite monitorizá-la, perceber números/tendências/métricas, vamos crescer para quando se não sabemos quanto fizemos o ano passado.

d. A criação do Mapa de Controlo de Stocks dos Equipamentos para Outsourcing?

É muito bom, porque diz os stocks em falta sem a necessidade de os contar, leva a uma minimização de procedimentos e de trabalho e, consequentemente, uma poupança de recursos, não é preciso andar sempre a contar o stock. É prático, é de fácil uso e é útil, poupa trabalho.

e. A mudança feita na agenda?

Destaco a tua iniciativa. Facilita a interpretação da agenda e reduz o tempo gasto.

f. A mudança da organização da pasta “Geral”?

Destaco a tua iniciativa. Na mudança, foi feito um comunicado com o esquema da mudança, com as alterações feitas, não só foi organizada a pasta de uma forma lógica, como foi passada essa lógica às pessoas para que elas entendessem.

g. A reformulação da Base de Dados de candidatos?

Criaram-se regras no mapa, foi uniformizado, o que implicou a correção de centenas de registos, o que nos permite hoje alguma credibilidade no uso da ferramenta. Foi importante. Serve de suporte a uma área de negócio que é o recrutamento e seleção. Permite agora um melhor desempenho, é uma fonte de recrutamento mais eficaz do que o que era.

A Gestão de Desempenho é uma preocupação e, na nossa forma de ver a gestão de pessoas e de recursos, é impossível não haver monitorização do desempenho, não haver métricas, não haver comunicação do desempenho, não haver desenvolvimento de competências para impulsionar o desempenho, portanto é claramente uma área crítica para potenciar o talento e o crescimento e conseguirmos perceber acima de tudo o que fizemos menos bem para podermos melhorar. É uma área core dentro da empresa, é uma grande preocupação que temos, a reconversação do esforço em desempenho, em retorno. Mas ainda estamos longe de ter uma organização eficaz a esse nível, mas iremos trabalhar nesse sentido.

Investigação de Mestrado

A Gestão de Desempenho numa Empresa de Consultoria de Recursos Humanos

Mestrando: Nuno Miguel Lopes Veiga

Consentimento Informado

Solicito a sua participação num estudo sobre a gestão de desempenho na empresa de consultoria de recursos humanos da qual faz parte.

Este estudo tem como objetivo perceber o impacto da gestão de desempenho na empresa, bem como a importância do estágio efetuado pelo mestrando na empresa.

Para isso solicito a sua participação numa entrevista sobre as políticas de gestão de desempenho da empresa, mais concretamente, sobre a missão, visão e fatores-chave de sucesso da empresa; os objetivos, estratégias e indicadores-chave de desempenho; a avaliação de desempenho; bem como a sua opinião sobre as atividades realizadas pelo mestrando ao longo do estágio.

Esta participação será voluntária, pelo que poderá interromper a entrevista em qualquer momento.

Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos é desejável proceder à gravação áudio desta entrevista. A gravação poderá ser interrompida em qualquer momento se assim o desejar.

Gostaria de saber se aceita participar nesta entrevista e se autoriza a gravação da mesma, bem como a sua publicação na íntegra.

Data: 29/3/2016

Assinatura do Investigador

Nuno Miguel Lopes Veiga

Assinatura do participante

Araceli Rocha

Investigação de Mestrado

A Gestão de Desempenho numa Empresa de Consultoria de Recursos Humanos

Mestrando: Nuno Miguel Lopes Veiga

Consentimento Informado

Solicito a sua participação num estudo sobre a gestão de desempenho na empresa de consultoria de recursos humanos da qual faz parte.

Este estudo tem como objetivo perceber o impacto da gestão de desempenho na empresa, bem como a importância do estágio efetuado pelo mestrando na empresa.

Para isso solicito a sua participação numa entrevista sobre as políticas de gestão de desempenho da empresa, mais concretamente, sobre a missão, visão e fatores-chave de sucesso da empresa; os objetivos, estratégias e indicadores-chave de desempenho; a avaliação de desempenho; bem como a sua opinião sobre as atividades realizadas pelo mestrando ao longo do estágio.

Esta participação será voluntária, pelo que poderá interromper a entrevista em qualquer momento.

Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos é desejável proceder à gravação áudio desta entrevista. A gravação poderá ser interrompida em qualquer momento se assim o desejar.

Gostaria de saber se aceita participar nesta entrevista e se autoriza a gravação da mesma, bem como a sua publicação na íntegra.

Data: 24/3/2016

Assinatura do Investigador

Nuno Miguel Lopes Veiga

Assinatura do participante

Rupatines

Investigação de Mestrado

A Gestão de Desempenho numa Empresa de Consultoria de Recursos Humanos

Mestrando: Nuno Miguel Lopes Veiga

Consentimento Informado

Solicito a sua participação num estudo sobre a gestão de desempenho na empresa de consultoria de recursos humanos da qual faz parte.

Este estudo tem como objetivo perceber o impacto da gestão de desempenho na empresa, bem como a importância do estágio efetuado pelo mestrando na empresa.

Para isso solicito a sua participação numa entrevista sobre as políticas de gestão de desempenho da empresa, mais concretamente, sobre a missão, visão e fatores-chave de sucesso da empresa; os objetivos, estratégias e indicadores-chave de desempenho; a avaliação de desempenho; bem como a sua opinião sobre as atividades realizadas pelo mestrando ao longo do estágio.

Esta participação será voluntária, pelo que poderá interromper a entrevista em qualquer momento.

Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos é desejável proceder à gravação áudio desta entrevista. A gravação poderá ser interrompida em qualquer momento se assim o desejar.

Gostaria de saber se aceita participar nesta entrevista e se autoriza a gravação da mesma, bem como a sua publicação na íntegra.

Data: 29/3/2016

Assinatura do Investigador

Nuno Miguel Lopes Veiga

Assinatura do participante

[Assinatura]

Investigação de Mestrado

A Gestão de Desempenho numa Empresa de Consultoria de Recursos Humanos

Mestrando: Nuno Miguel Lopes Veiga

Consentimento Informado

Solicito a sua participação num estudo sobre a gestão de desempenho na empresa de consultoria de recursos humanos da qual faz parte.

Este estudo tem como objetivo perceber o impacto da gestão de desempenho na empresa, bem como a importância do estágio efetuado pelo mestrando na empresa.

Para isso solicito a sua participação numa entrevista sobre as políticas de gestão de desempenho da empresa, mais concretamente, sobre a missão, visão e fatores-chave de sucesso da empresa; os objetivos, estratégias e indicadores-chave de desempenho; a avaliação de desempenho; bem como a sua opinião sobre as atividades realizadas pelo mestrando ao longo do estágio.

Esta participação será voluntária, pelo que poderá interromper a entrevista em qualquer momento.

Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos é desejável proceder à gravação áudio desta entrevista. A gravação poderá ser interrompida em qualquer momento se assim o desejar.

Gostaria de saber se aceita participar nesta entrevista e se autoriza a gravação da mesma, bem como a sua publicação na íntegra.

Data: 23/3/2016

Assinatura do Investigador

Nuno Miguel Lopes Veiga

Assinatura do participante

[Assinatura]